مراجعة الأداء الاستراتيجي
للمؤسسات الاقتصادية

الدكتور: **حسان بوبعاية**
أستاذ محاضر
جامعة محمد بوضياف
بالمسيلة / الجزائر

الدكتور: **الهاشمي بن واضح**
أستاذ محاضر
جامعة محمد بوضياف
بالمسيلة / الجزائر

الدكتور: حسين الأمين شريط
أستاذ محاضر
جامعة محمد بوضياف
بالمسيلة / الجزائر

رقم الإيداع : 2021/19798 م

الترقيم الدولى: 0 - 45 - 6723 - 977 - 978

دار حميثرا للنشر الطبعة الاولى 2022

التوزيع داخل جمهورية مصر العربية والسودان وشمال افريقيا ودول الخليج

جمهورية مصر العربية - القاهرة 26 ش شامبليون

ت : 01113664737 - 01007420665

البريد الالكترونى : Email : homysra@gmail.com

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس المحتويات

الموضـــوع	الصفحة

الموضــوع	الصفحة

الصفحة | الموضوع

الموضـــوع	الصفحة



مقدمة

مع سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وكفاحها المستمر والدائم لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها، هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن عملية تحقيقها بطرق وتصرفات علمية إنما تمثل الإدارة الاستراتيجية.

ومع الاتجاه الحالي نحو العولمة وما يترتب عليه من زيادة ملموسة في درجة المنافسة وتنوعها، فإنه يجب على مسيري اليوم تفهم كل من الأسواق المحلية والأسواق الأجنبية لمواجهة منافسين مختلفين ومتنوعين، وفي الواقع أن الاتجاه المتزايد نحو العولمة مرتبط أساسا وبدرجة كبيرة بتأثير القوى التكنولوجية، على الصناعات وإعادة تشكيلها ومن هنا يتطلب التعامل مع السوق العالمي والتكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة ظهور شكل جديد من القيادة، ومن الضروري أن يتمكن المديرون من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية، وأن يكونوا قادرين على توفير التوجه الاستراتيجي الذي يساعد المؤسسة على خوض غمار المستقبل المجهول.

وما يميز عالم اليوم من سرعة تغيرات سواء في البيئة الخارجية للمؤسسة أو البيئة الداخلية، تتطلب مسيرين من نوعية خاصة قادرين على توفير نظرة

مستقبلية للمؤسسة ومساعدتها على تتبع التغيرات التي تحدث على مستوى كل من البيئة الخارجية والداخلية ومواجهتها، وذلك بقيام المديرين الاستراتيجيين دوريا بمراجعة وتقييم الاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها وبصفة مستمرة.

كذلك فإن كبر حجم المؤسسة وتعقد أنشطتها أدى إلى تعقد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن هنا فإن المسيرين يحتاجون إلى إطار إرشادي، أو قائمة مراجعة لمساعدتهم في تجميع البيانات الضرورية وتنظيمها لأغراض التحليل الاستراتيجي وتنمية البدائل الاستراتيجية، والبرامج اللازمة لعمليات التنفيذ، ويوصي الباحثون والممارسون باستخدام ما يسمى بالمراجعة الإدارية لأنشطة المؤسسة لتحقيق هذه الأغراض، وتستند المراجعة الإدارية إلى استعراض مجموعة من الأسئلة التي تشكل الأساس لإجراء تحليل معمق لإحدى مجالات النشاط الهامة في المؤسسة، وتعد المراجعة الإدارية أداة تشخيصية مفيدة للغاية، حيث تظهر مجالات المشكلات وتلقي الضوء على نواحي القوة والضعف، ومن النادر أن تتضمن استعراض أكثر من قضية أو مجال وظيفي، مثل القوى البيعية للمؤسسة، أو المسؤولية الاجتماعية، أو إدارة الموارد البشرية أو المالية وغيرها.

وعلى العكس من ذلك فإن المراجعة الاستراتيجية تعد شكلا من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للأداء الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرار.

الفصل الأول

مدخل للإدارة الاستراتيجية

الفَصْلُ الأَوَّلُ

مدخل للإدارة الاستراتيجية

تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وتحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها،فمن الضروري أن يتمكن المديرون من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية وبصورة مستمرة،لذلك فالمؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في البيئة،حتى تضمن البقاء في السوق، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال التعرض إلى مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها وخطوات بنائها، لنتناول في الجزء الثاني من هذا الفصل المفاهيم المختلفة التي تم طرحها من طرف الباحثين، وتبيان علاقة المؤسسة بالبيئة وخصائصها كمدخل لموضوع الدراسة الذي يمثل أحد خطوات بناء الإستراتيجية داخل المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية

استخدم لفظ الاستراتيجية la strategie منذ عدة قرون في الميدان العسكري وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية (strategos) (ستراتجيوس) وتعني:فن قيادة وتوجيه الجيوش، كما تعني: تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاض على العدو أو لتحسين الموقع.

ولا يختلف الأمر إذا انتقلت إلى مشروعات الأعمال فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في بيئة الأعمال, وفي هذا الصدد سنحاول إظهار بعض المفاهيم الحديثة للإدارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية

هناك عدة تعريفات لمصطلح استراتيجية تختلف من تعريف لآخر ، نذكر من بينها ما يلي:

تعريف توماس(Tomas, 1988): تمثل خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية[1].

تعريف فيليب كوتلر(Philip Kotler): تمثل عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف و استراتيجيات وخطط تنموية لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة[2].

تعريف تومسون واستريكلاند(Tompson et Strickland): هي رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية و تقويمها[3].

وفقا لهذا التعريف فان الإدارة الاستراتيجية تمثل تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز النتائج المرغوب فيها في ظل البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الأعمال.كما تعرف بأنها

(1) إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص2.

(2) عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص64.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999، ص32.

فن وعلم تشـــكيل وتنفيذ وتقييم القرارات المتداخلة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها»[1].

يتضح لنا أن الاســـتراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق و الإنتاج و التمويل والبحوث والتطوير، بغرض تحقيق نجاح منظمة الأعمال.

ويرى جليـــوك (Glueck) أنها تمثل: اتخاذ القـــرارات المتعلقة ببقاء المؤسســـة وتفوقها في السوق أو ســـقوطها واختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداما أفضلا بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية[2].

ومن خلال التعارف السابقة يمكن تعريف الاستراتيجية كالتالي:

« هي أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهدافه ويتماشى مع سياساته.

ومهما تعددت التعاريف والمفاهيم فإنها كلها تشـــترك في خصائص تميز الإدارة الاستراتيجية:[3]

1 - أن النواتج الرئيســـية للإدارة الاستراتيجية هي اســـتراتيجيات وقرارات استراتيجية.

2 - أهمية رسالة المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها.

3 - الإدارة الإســـتراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية و نقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.

---

(1) نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإبراهيمية، مصر، 2004/2003، ص6.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،مرجع سابق، ص33.

(3) أحمد ماهر، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1999، ص21.

4 - هنــاك جانب من المخاطرة يكتنف الاســتراتيجية لأنها تبنى على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتهديدات والفرص البيئية.

5 - تركز على إعادة تخصيص الموارد الخاصة بالمؤسسة، ذلك لأن شكل تخصيص الموارد الحــالي يمكنه فقط من بقاء الشيء كما هــو عليه بينما مواجهة التغيرات البيئية يتطلب تغيير في هيكل الموارد الحالية واستخداماتها.

6 - أن الاســتراتيجية تحرك مرحلي أي حســب الظــروف المرحلية المحيطة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: مستويات وضع الاستراتيجية

لا توضع الاســتراتيجية فقــط على مســتوى الإدارة العليا، حيث أن كل المديرين في كل المســتويات الإدارية يشــاركون في وضع الاستراتيجية كل في مستواه.

أولا- إستراتيجيات الإدارة العليا:

كما يطلــق عليها الاســتراتيجيات الكلية، وهي توضع بواســطة مجلس الإدارة، مــن أجل المســاهمة في تحقيق أهداف المؤسســة ككل، وعليه تتأثر المؤسسة بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة، من منتجات وعمليات و أسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هــذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع والتغير في شــكل التنظيم، والذي يهدف إلى أنجاز أهداف المؤسســة، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.[1].

ثانيا- إستراتيجيات وحدات الأعمال:

تركــز على بيان ســبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانــة معينة في أحد مجــالات الأعمال المحددة، قطاع معين أو ســوق معــين، أو منتجات معينة،

---

(1) أحمد ماهر وآخرون، **الإدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص241.

وتظهر هذه الاســـتراتيجية إذا كانت هناك وحدات رئيســـية لها استقلالية في الموارد و الأهداف، ويمكن في هذه الحالة أن يكون لكل وحدة إســـتراتيجية مناســـبة لها، تغطي فترة متوســـطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات[1].

ثالثا- الاستراتيجيات الوظيفية:

تهتم اســـتراتيجيات الوظائف بمجـــال وظيفي محدد، يعمـــل على تنظيم اســـتغلال مورد معين بالمنظمة، مادي كان أو بـــشري، ويقل نطاقها إلى ما بعد إســـتراتيجيات الأعمال، فنجد الاهتمام بتحليل احد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.[2].

رابعا- الاستراتيجيات التشغيلية:

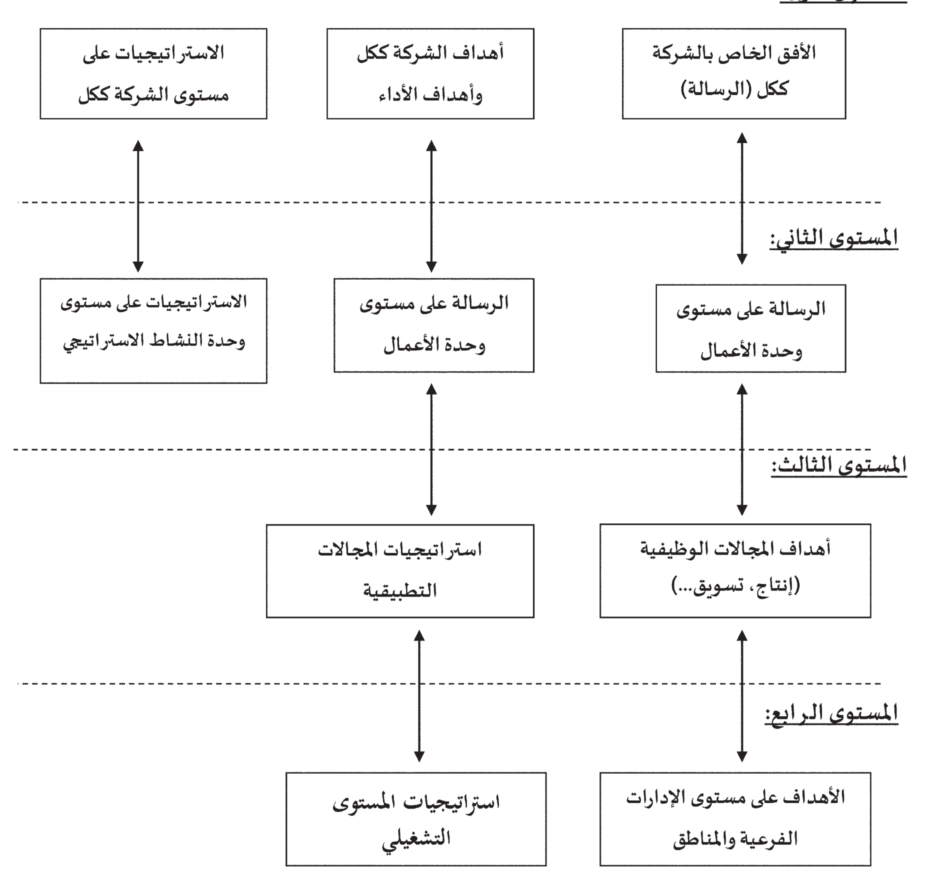
تشـــير إلى عدد من المبادئ مـــن منظور أضيق، وكذلـــك التحركات التي ينتجهـــا مديرو الوحدات الفرعية، وكذلك مديـــرو المناطق الجغرافية، لإنجاز أهداف الأداء الخاصة بالاســـتراتيجية، وعلى الرغم من هذه الاستراتيجية ذات مدى ضيق إلا أنها مهمة للغاية.

فعلى ســـبيل المثال، مدير أحد المناطق الجغرافية ملزم بتقديم إستراتيجية مفصلة حسب ظروف هذه المنطقة الجغرافية، وكذلك مدير أحد المصانع ملزم بوضع استراتيجية لإنجاز أهداف هذا المصنع.

وفي ما يلي شـــبكة الأهداف والاستراتيجيات عبر المســـتويات الإدارية المختلفة ومستويات الاستراتيجية وأوجه الاختلاف فيما بينهما ممثلين بالشكل التالي:

(1) أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص26.
(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص55.

شكل رقم(01): شبكة الأهداف والاستراتيجيات في المستويات الإدارية المختلفة.



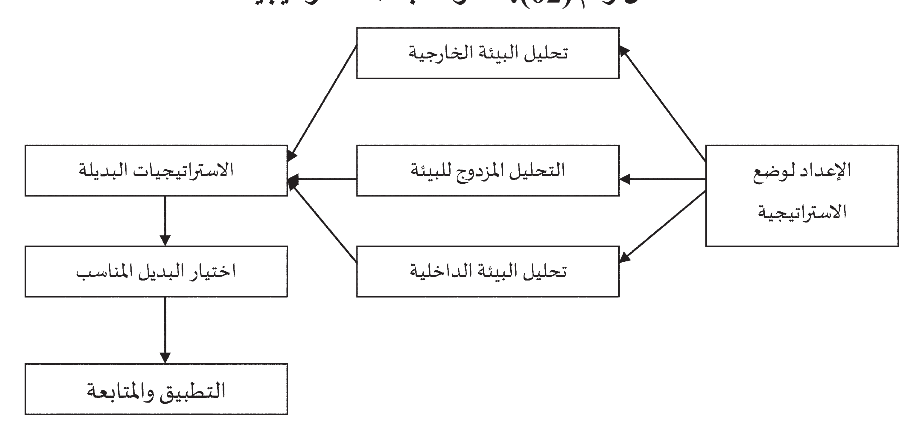
المصدر: نادية العارف، **الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص190-191.

المطلب الثالث: خطوات إعداد وصياغة الاستراتيجية

يقصد ببناء الاستراتيجية إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف، وتشتمل عملية صياغة الاستراتيجية على:تحديد رسالة المنظمة، تحديد الغايات والأهداف، دراسة البيئة الداخلية، دراسة البيئة الخارجية، ثم تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل المناسب ثم التنفيذ والرقابة ,

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم (02): خطوات بناء الاستراتيجية



المصدر: عماري عمار، **محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا**، تخصص الاستراتيجية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003.

وتمر عملية صياغة الاستراتيجية بالمراحل التالية:

أولا- تحديد رسالة المنظمة:

رسالة المنظمة هي إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بمنظمة الأعمال لماذا وجدت منظمة الأعمال؟[1] والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها وتعظيم خدمات الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها[2].

كما يمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها: تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية[3].

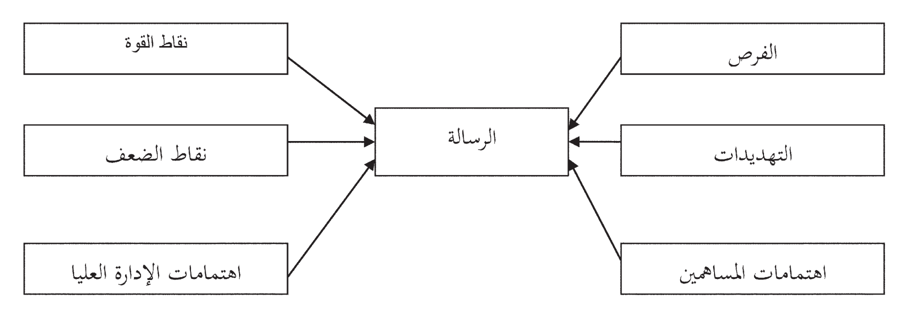
(1) ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2001/2001، ص41.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2000 ، ص35.

(3) فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية** ، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص54.

وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في إعداد الرسالة وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (03): مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة



المصدر: محمد أحمد عوض، **الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص45.

ثانيا- تحديد الغايات والأهداف:

يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة[1].

كما أنها تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها عادة بصورة محددة، كتعظيم الربح، النمو، التوسع، المسؤولية الاجتماعية، لذلك فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية، ويجب أن يتم تحديدها تبعا لذلك من طرف الإدارة العليا.

كما يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها، وهي تمثل حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها[2]، ولكي تكون الأهداف ذات منحى يجب أن تتميز بالدقة والقابلية للقياس، التوجه للأمور الأساسية، الاتسام بالتحدي والواقعية ،تحديد الفترة الزمنية.

(1) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص93.

(2) شارلز وجاريث جونز، **الإدارة الاستراتيجية نموذج متكامل**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض،2001، ص95.

ثالثا- تحليل وتوصيف عناصر البيئة:

إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دورا هاما في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، وكذلك فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحياة المنظمة، والتي نحن بصدد دراستها.

رابعا- التحليل الثنائي:

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تحليل البيئة المحيطة بها للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تقف أمامها، والى تحليل نقاط القوة والضعف، وتبقي الخطوة الأساسية وهي كيفية دمج تقييم البيئة الخارجية بتقييم الأداء الداخلي لرسم التحرك الاستراتيجي.

ويمكن استخدام الجدول التالي والذي يساعد على دمج تقييم البيئة بتقييم الوضع الداخلي:

جدول رقم(01): دمج تقييم البيئة بتقييم الوضع الداخلي.

تقييم الأداء الداخلي (البيئة الداخلية)			
		-أهم نقاط القوة	-أهم نقاط الضعف ... ...
تقييم البيئة الخارجية	-أهم الفرص	المطلوب: -تعظيم استخدام نقاط القوة. -تعظيم استغلال الفرص.	المطلوب: -تقليل نقاط الضعف. -تعظيم استغلال الفرص.
	-أهم التهديدات	المطلوب: -تعظيم نقاط القوة. -تقليل التهديدات	المطلوب: -تقليل التهديدات. -تقليل نقاط الضعف.

المصدر: عماري عمار، **محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا**، تخصص الاستراتيجية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003.

ويمكـــن أن نجعل هذا التحليل يضم أكثر من مربع واحد في آن واحد، وبذلك يمكن للمؤسســـة أن تخرج بمجموعة قرارات استراتيجية ويتم بعد ذلك اختيار القرار المناسب.

خامسا- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب:

بعد تفرغ المؤسسة من وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة على المستويات المختلفة، تبدأ عملية تقييمها لاختيار أفضلها، ومن ثم وضعه في التنفيذ وعادة ما تتمخض عمليـــة اختيار البدائل الاســـتراتيجية على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لا بد من اختيار القرار حول البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل المناسبة المتعددة[1].

سادسا- تنفيذ الاستراتيجية:

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياســـات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيم المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية[2].

وعملية التنفيذ تتمحور حول ثلاثة أبعاد[3]:

- البعد الأول: من يقوم بعملية التنفيذ ؟
- البعد الثاني: ما الذي يجب عمله ؟
- البعد الثالث: كيف سينفذ البديل الاستراتيجي ؟
- البعد الرابع: ما محددات التنفيذ الاستراتيجي ؟

---

(1) أحمد القطامين، **الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص127.

(2) توماس وهيلين، دافيد هنجر، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص38.

(3) علي رحال، **محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا**، تخصص تسيير عمومي،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003.

1 – من يقوم بعملية التنفيذ:

عادة ما يقوم مدراء المؤسسة (الإدارة العليا) بإعداد الاستراتيجية، بينما يقوم آخرون كل في موقعه بعملية التنفيذ، بحيث يقوم مدراء الفروع بوضع البرامج التنفيذية كل حسب تخصصه.

2 – ما الذي يجب عمله:

- بعد تحديد البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات للنشاطات المطلوبة يتم وضع الميزانيات المالية.
- تحديد الميزانيات المالية التي توضح بالتفصيل التكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي.
- تحديد الإجراءات لعملية التنفيذ التي توجه نشاط المؤسسة إلى الجهة الصحيحة وهي سلسلة من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيف سيتم إنجاز المهام والوظائف المختلفة.

3 – كيف سينفذ البديل الاستراتيجي:

على المؤسسة إن تتأكد إن التنظيم قد تم بالصورة المناسبة وأن الخطوات المناسبة قد جهزت من أجل إنجازها، وأن النشاطات توجه باتجاه تحقيق الأهداف (التنظيم: هو تحديد البنية الهيكلية للمؤسسة: تقسيم المؤسسة إلى أقسام، تحديد الوظائف، توزيع المهام والمسؤوليات، تحديد العلاقات).

كما أن أعمال التطبيق الاستراتيجي تتمحور في الآتي[1]:

أ – **الجانب التنظيمي**: الذي يؤكد على تحديد وتجميع الأنشطة الأساسية الواجب تأديتها لتطبيق الاستراتيجية المختارة.

ب– **الجانب الشخصي**: الذي يؤكد على العمل القيادي، الذي يؤدي إلى القيام بالإعمال المطلوبة أو المسطرة وذات العلاقة بتطبيق الاستراتيجية.

(1) مداح عرايبي الحاج، **تطبيق التسيير الاستراتيجي**، رسالة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، 147.

4 - محددات التنفيذ الاستراتيجي:

أ- **المحددات الهيكلية**: أجريت العديد من الدراسات في هذا الصدد، من بينها نجد جالبرات

ونثاسون 78 (Galbraith and Nathason) حيث أثبتا فكرت كون الهيكل التنظيمي لم يكن أمرا بديهيا، وأكدت دراستهما على كون هذا الهيكل أولا أو الاستراتيجية المهم أن يكون منسجما. كما نجد ألفريد شاندلر[1]. الذي يرى بأن الهيكل تابع للاستراتيجية في كتابه (strategies et structure de l enterprise) ،كما نجد عكس ذلك لدى (H.I.Ansoff).

ب- تنظيم الفعاليات والأنشطة:

حيث أن الوظيفة الإدارية الواحدة تضم مجموعة من هذه الفعاليات والأنشطة، والتنسيق بينهما، وذلك بالتحديد السليم للواجبات والمسؤوليات وتحويلات الصلاحيات اللازمة عبر الهيكل التنظيمي.

ج- المحددات العملياتية:

لتنفيذ الاستراتيجية توجد سياسات وإجراءات تساعد على ذلك، حيث تغيير هذه الأخير أو تعديل يملي بعض التغييرات في كيفية إدارة وقيادة الأنشطة الداخلية، ويظهر دور السياسات الجديدة أو المعدلة في تعزيز التحول أو التغيير، بالإضافة إلى تقريب الأفراد نحو الاستراتيجية الجديد.

د- المحددات القيادية:

القيادة عامل مهم من عوامل التغيير، الذي يحول الأهداف من شكلها المخطط إلى إنجازات ملموسة ومحققة على المدى البعيد، لذا يجب على القائد الاستراتيجي الإداري قيادة كل أوجه وجوانب الاستراتيجية.

(1) ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2001، ص8.

سابعا- الرقابة وتقويم الاستراتيجية:

1 - مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

حاول العديد من المفكرين إعطاء تعاريف للرقابة الاستراتيجية نذكر منهم:

- لورانج وآل (Lorange et Al.86): يقصد بالرقابة الاستراتيجية ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها ، وتحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر(1).
- الرقابة هي العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمؤسسة، وتصحيحها للتأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم(2).

2 - أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تبرز أهمية الرقابة لعدة اعتبارات أهمها:

- العمل يؤديه العنصر البشري وبالتالي معرض للخطأ والانحراف لذا يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتفادي الانحرافات.
- اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسيير وفقا للخطط الموضوعة، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.
- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وتحديد الأهداف، وعمليات التنفيذ، فقد تحدث تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا، وبالتالي اختلاف بين الأداء المستهدف و الأداء الفعلي، وهذا يتطلب تحديد

---

(1) فلاح حسين الحسيني، مرجع سابق، ص220..

(2) شوقي ناجي جواد، **إدارة الأعمال**: **منظور كلي**، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص384.

أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها و هو الدور الذي تقوم به الرقابة[1].

3 - الإطار العام لخطوات الرقابة الاستراتيجية:

إن الاستراتيجية في المستويات العليا تحتاج إلى رقابة شاملة بشكل عام، في النظرة المتفحصة لآليات تنفيذ الاستراتيجية ورؤية الآثار البيئية الداخلية، وتمر عملية الرقابة الاستراتيجية بخمس خطوات[2]:

أ- **تحديد ما يجب قياسه**: (ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة كأساس للمقارنة؟) وهي تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها، فهناك معايير على مستوى المؤسسة، ومعايير أداء وظيفية (الإنتاج، التسويق، التمويل...) وهناك معايير على مستوى الأقسام.

ب- **صياغة معايير لقياس الأداء**: (الربح، العائد، الإنتاجية، رقم الأعمال، دوران المخزون، حجم المبيعات، معدل نمو المبيعات، نسبة السيولة...).

ج- **قياس الأداء الكلي**: وهناك أربع مستويات لقاس الأداء الكلي:

- على مستوى الأفراد: ويطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة.
- على مستوى الأقسام والإدارات: فيتم قياسه بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف.
- على مستوى المبالغ المنفقة: من الميزانيات و عدد وحدات الإنتاج والمبيعات.
- على مستوى منظمة الأعمال: فيكون القياس مرتبط بأهداف منظمة الأعمال من خلال كفاءة استخدام راس المال، وتحقيق استراتيجيات السوق، واستخدام الموارد البشرية بنجاح.

---

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص429.

(2) علي رحال، **محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا**، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003.

د- مقارنة الأداء بالمعايير:

يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا، وتحديد الفروق والانحرافات، وقد تبدو أن عملية المقارنة سهلة، إلا أن ما يزيد صعوبة هو تقييم نتيجة المقارنة أو تقييم الانحرافات.

هـ- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

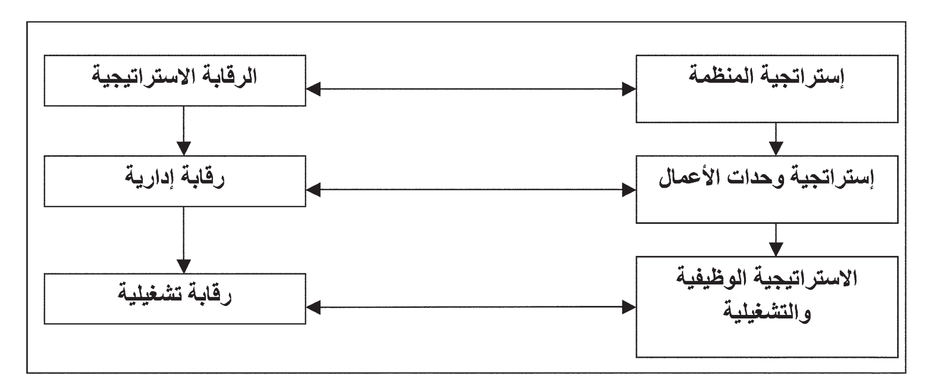
تظهر المقارنة بين الداء الفعلي و معايير الأداء تفاوت وانحراف في الأداء، الأمر الذي قد تحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين.

إذا فالرقابة عملية مستمرة مع عملية التنفيذ وقد تكون يومية، شهرية، سنوية، وقد تؤدي عملية الرقابة إلى عملية تغيير الأهداف والمهام الخاصة بالمؤسسة.

4 - العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة:

الشكل التالي يبين العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة

شكل رقم (04): العلاقة بين مستويات الاستراتيجية و عمليات الرقابة.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص229.

من خلال الشـــكل تتضح أهمية عمليـــات الرقابة في جميع مســـتويات الاســـتراتيجية الكلية للمنظمة و مرورا باســـتراتيجية وحدات الأعمال وحتى نصل الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية.

وحسب أهمية كل مستوى تجري عملية الرقابة، ففي المستوى الأول تحتاج المؤسســـة إلى رقابة استراتيجية، أما في مســـتوى استراتيجية وحدات الأعمال تجري عمليات الرقابة الإدارية، وأخيرا تتم في المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية.

المبحث الثاني: بيئة المؤسسة الاقتصادية

سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وكذا علاقة البيئة بالمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: البيئة الداخلية

إن مـــن أهم العناصر المؤثرة في قرارات المؤسســـة عناصر البيئة الداخلية والتي يجب دراســـتها وتحليلها للوقوف على مستويات الأداء وتحديد مجالات القوة ومجالات الضعف بالمؤسسة، وقبل تحليل هذه العناصر نتطرق إلى مفهوم البيئة الداخلية وشرح عناصرها.

أولا-مفهوم البيئة الداخلية: «البيئة هي مجموعة المتغيرات والقيود أو المواقف والظروف والتي تحدد سلوك المؤسسة ونماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها»[1]

وتقســـم البيئة إلى بيئة خارجية وبيئة داخليـــة، هذه الأخيرة تتكون من الخصائـــص المادية والمعنويـــة التي تميز وحدات المؤسســـة الإدارية ومواردها البشرية والمادية التي تميز الحضارة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.[2]

---

(1) عصام الدين أمين أبو علفة، **التسويق (المبادئ والاستراتيجيات)**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص61.

(2) عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص29.

ويقصد بالبيئة الداخلية أيضا «إمكانيات وظروف المؤسسة التي تؤثر في قراراتها خاصة ما يتعلق منها بالأهداف والاستراتيجيات وتتميز هذه العوامل بأنها تخضع لسيطرة الإدارة إلى حد بعيد، كما أن هذه العوامل تتأثر بغيرها من العوامل البيئية الأخرى»[1].

وتعتبر البيئة أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، ويساهم تحليل البيئة الداخلية على وجه التحديد في:[2]

أ - تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛

ب - التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة؛

ج - بيان وتحديد نقاط القوة(*) وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛

د - اكتشاف نقاط الضعف(**) أو مجالات القصور التنظيمية، والتغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛

هـ - تحقيق الترابط بين نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك من خلال استغلال المؤسسة لنقاط القوة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف من أجل زيادة فعالية الإستراتيجية.

---

(1) محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 41.

(2) طارق رشدي جبة وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مدخل تطبيقي**، الدار الجامعية، مصر،2002، ص 229.

(*) نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون.

(**) تتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضاء المتعاملين معها.

ثانيا- عناصر البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية من ثلاث عناصر أساسية وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة، والموارد المتاحة لديها:

1 – الهيكل التنظيمي:

يعرف عادة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في ضوء الاتصالات والصلاحيات وتدفق العمل، على أنه نمط العلاقات بين الأفراد في المؤسسة كما يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف، وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية، ومن الهياكل الأكثر شيوعا الهياكل البسيطة والوظيفية وهيكل القطاعات، وهيكل المصفوفة والهيكل المختلط[1].

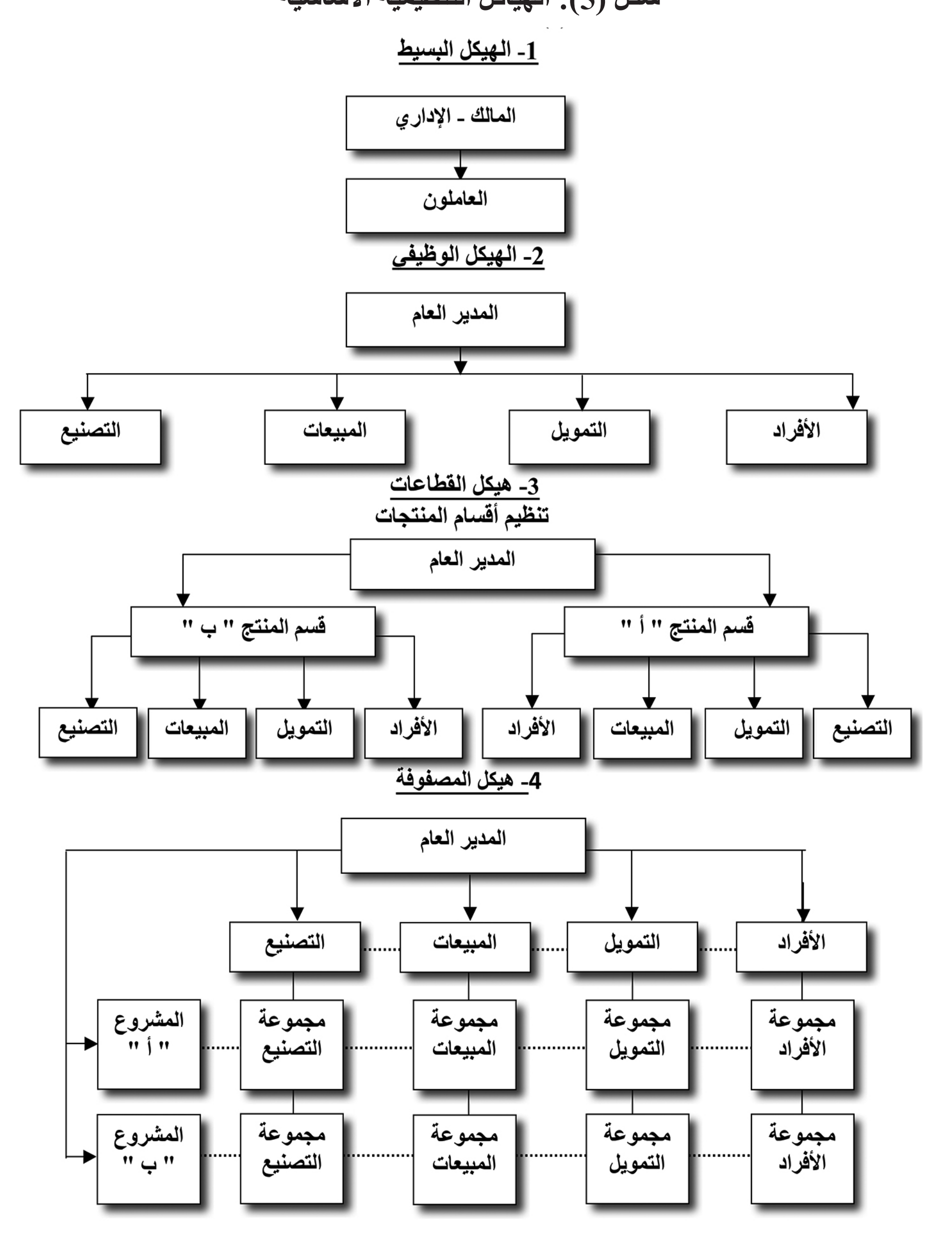
والشكل رقم (1-1) يوضح هذه الهياكل التنظيمية.

- **الهيكل البسيط**: يكون في الغالب في المؤسسات صغيرة الحجم وتدار من قبل المالك، ويكون ملائما إذا كان المالك يستطيع أن يسيطر على تعقيدات العمل كافة، وإذا كان الطلب على السلعة أو الخدمة مستقرا نوعا ما أو نسبيا.
- **الهيكل الوظيفي**: يقسم العمل في الهيكل الوظيفي على أساس الوظائف (الإنتاج، المالية، التسويق، الأفراد) ويساعد الهيكل الوظيفي في المؤسسة على الاستفادة من المتخصصين والتعامل الجيد مع الإنتاج وتقديم الخدمات بفاعلية أكثر.
- **هيكل القطاعات**: ويطلق عليه أيضا هيكل أقسام المنتجات وفيه تضاف طبقة إدارية أخرى وذلك على أساس السلعة.
- **هيكل المصفوفة**: وفيه يدمج مجالات الأقسام الوظائف في آن واحد في نفس المستوى من المؤسسة، وهيكل المصفوفة مفيد جدا عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقدة جدا.
- **الهيكل المختلط**: وهو عبارة عن تجميع مؤسسات منفصلة تنتج منتجات مختلفة، في أسواق مختلفة، في مؤسسة واحدة، حيث تكون الأقسام مستقلة

(1) توماس وهلين ودافييد هنجر، مرجع سابق، ص 178.

بعضها عن بعض ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما يخص الموارد المالية والتخطيط على مستوى المؤسسة ككل.

شكل (5): الهياكل التنظيمية الأساسية



المصدر: توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص180.

2 - الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها «مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي تحكم سلوك المؤسسة، وتشمل مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي تحكم سلوك الأفراد وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المؤسسة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية»[1].

ويحظى موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، وعلى افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة.

3 - الموارد المتاحة:

ينصب اهتمام المدراء الاستراتيجيين في الإدارة الناجحة على خلق حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية، وبين الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة، وتتمثل الإمكانيات المتاحة فيما يلي :[2]

* الموارد التسويقية:

تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المؤسسة، تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال درجة الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة إلى أوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي، والإمكانيات البشرية، والتكنولوجيا المتاحة لزيادة فعالية وظيفة التسويق.

---

(1) أحمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، دار مجدلاوي للنشر، عمّان، الاردن، 2002، ص68.

(2) نفس المرجع، ص ص 69-71.

*** الموارد المالية:**

إن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدامات الأموال بعقلانية، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها، وتتطلب الإدارة الإستراتيجية أن يكون هناك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الإستراتيجية الموضوعة، كما أن من الوظائف الأساسية للدائرة المالية؛ توفير مزيج من وسائل توليد الأموال، سواء كانت خارجية عن طريق الاقتراض والتسهيلات المصرفية، أو داخلية عن طريق طرح أسهم جديدة للاكتتاب العام، كما يجب أن تراعي إدارة العمليات المالية في المؤسسة الالتزام الدقيق بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها.

*** الموارد البشرية:**

تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، تحسين درجة الملاءمة بين الأفراد والوظائف، فالتوازن بين الأفراد والوظائف له تأثيرا كبيرا على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية ، وتركز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في اختيار وتدريب العاملين الجدد ، إضافة إلى مهمة تقييم أدائهم ، وكذا وضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيزهم وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية.

*** موارد البحث والتطوير:**

تعد الموارد في مجال البحث والتطوير بالغة الأهمية ، خاصة في المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية ، فالمؤسسة التي لا تستطيع مسايرة مجالات التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها ،وبالتالي يتدنى أداؤها بصورة مستمرة. فدائرة البحث والتطوير تكون عادة مركزا للنشاط الابتكاري في المؤسسة ،وهي المسؤولة عن صياغة

وتنفيذ السياسة التكنولوجية التي تهدف إلى الوصول إلى ما يسمى بنقطة الكفاءة التكنولوجية(*)، وباختصار فإن الوظائف الأساسية التي تقوم بها دائرة البحث والتطوير هي:

- ✓ اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة؛
- ✓ تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية؛
- ✓ تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح؛

❋ نظم المعلومات الإدارية:

برزت الحاجة إلى نشاطات هذه الدائرة بسبب التعقيد المتواصل والتداخل بين الوظائف الذي رافق التطورات الإدارية المعاصرة، فمع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية في إدارتها ظهرت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية المختلفة، وتلبي أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المؤسسة استراتيجيا تتمثل فيما يلي:

- ✓ توفر مصدرا للمعلومات التي يستقي منها المدراء المعنيون إشارات التنبيه المبكرة الصادرة من داخل المؤسسة وخارجها.
- ✓ تساعد المدراء كل في مجال اختصاصه في عملية اتخاذ القرارات، كجدولة الوظائف اليومية.
- ✓ إنجاز الأعمال والوظائف الإدارية البسيطة كجدول الرواتب وتقارير المخازن وغيرها.

(*) نقطة الكفاءة التكنولوجية تعني نتائج نشاطات العلماء والباحثين المتخصصين في التطور التكنولوجي والمسؤولون عن تحقيق الكفاءة في إدارة العملية التكنولوجية في المؤسسة.

- ✓ توفير المعلومـات الهامة لاتخاذ القـرارات الإسـتراتيجية ذات الأبعاد المستقبلية التي تخص مستقبل المؤسسة وبقائها.

ويعتبر وجود نظام مناسـب للمعلومات الإدارية في المؤسسة إحدى نقاط القوة ذات الأبعاد الإستراتيجية، وهذا النظام يجب أن يكون مصمما بطريقة تستجيب لخصوصية المؤسسة وحاجاتها الفعلية.

ثالثا- تحليل البيئة الداخلية:

إن هدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسـة، وبناءًا عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوافرة حاليا، ولتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات التالية:[1]

1 - تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي:

والهدف من هذه الخطوة هو تحديـد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنه عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير، ثم وضع هذه البيانات في شـكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلـة بالبيئة الداخلية، حيث أن كل مدير في موقعه يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي.

2 - اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة:

بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسـة وتحليلها نتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعـف، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسـة وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذا ربط أدائهم بأهداف المؤسسة وكذلك استخدام نسب الكفاءة، وأسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

---

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 111-117.

3 – تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف:

إن إدراك نقاط القوة والضعف في المؤسسة، يسمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لها، والتي تؤثر في الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة.

إن المؤسسة لا يكفيها تحليل ودراسة عناصر ومتغيرات البيئة الداخلية لتحقيق أهدافها، بل عليها أيضا دراسة بيئتها الخارجية بمتغيراتها وعناصرها المؤثرة فيها.

المطلب الثاني: البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية من عناصر ومتغيرات تقع خارج سيطرة المؤسسة في المدى القصير، وتمثل هذه المتغيرات الإطار العام الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وقبل تحليل هذه المتغيرات نتناول مفهوم البيئة الخارجية وعناصرها.

أولا- مفهوم البيئة الخارجية:

تعرف البيئـــة الخارجية على أنها «جميع الظـــروف والمؤشرات التي تجري وتدور في فلك المؤسسة ولها تأثير على مســـتويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشـــطتها الداخلية، بما فيها عملية إدارة الإستراتيجية، كما تحتوي البيئة الخارجية قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف محددة».

«تتكون البيئة الخارجية من المتغيرات (الفرص(*) والتهديدات(**)) التي توجد خارج المؤسسة، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي توجد فيه المؤسسة، وهذه البيئة تتكون أساسا من جزأين هما بيئة العمل وبيئة المجتمع، وتتضمن بيئة العمل العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة الرئيسية، وهذه

(*) الفرص هي أوضاع أفضل للمؤسسة، وجملة من المجالات يمكن أن تحقق في ظلها ميزة تنافسية على منافسيها.

(**) التهديدات هي عبارة عن مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بحذر.

العناصر تتكون من أصحاب الأسـهم، الموردون، الدولة، المنافسين، العملاء، نقابات العمال والنقابات المهنية، بينما تتضمن بيئة المجتمع متغيرات لا تؤثر مباشرة على نشاطات المؤسسة في المدى القصير، وهذه العناصر أو القوى المؤثرة تتكون من القـوى الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والتكنولوجية والقانونية والسياسية»[1].

ويتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى اهتمامها بدراسة وتحليل العوامل البيئية المؤثرة، وتساهم دراسة البيئة الخارجية في:[2]

1- تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل مع المؤسسة وذلك من خلال الوقـوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.

2- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.

3- تحديد الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.

4- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.

5- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها.

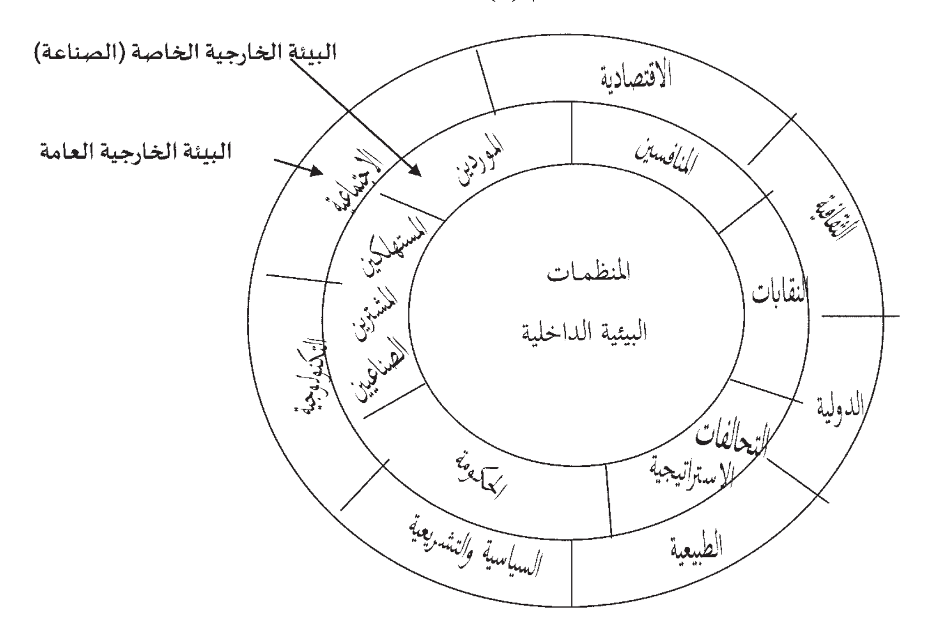
ثانيا- عناصر ومكونات البيئة الخارجية:

هناك مجموعة من العناصر والمتغـيرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا على الخيارات والتصرفات الإستراتيجية، ومن ثم على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى مجموعتين أساسيتين هما: البيئة العامة والبيئة الخاصة (بيئة الصناعة)، والشـكل رقم (6) يبين عناصر كل من البيئة العامة والبيئة الخاصة.

(1) شوقي ناجي جواد، **إدارة الاستراتيج**، ط1، دار مكتبة الحامد، عمان، الاردن، 2000، ص158.

(2) طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص152.

شكل رقم (6) : بيئة المؤسسة



المصدر: نادية العارف، الإدارة الإســتراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص 97.

1 - عناصر البيئة الخارجية العامة:

ويقصد بالبيئة لخارجية العامة «العوامل التي تؤثر على كافة المؤسســات، ولا تخضع لســيطرة المؤسسة وتشــمل كافة العوامل السياســية والاقتصادية والاجتماعية ولثقافية والقانونيــة والتكنولوجية ويظهر تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها : فرص الاستقرار والنمو، درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة، السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها»[1]

❋ **البيئة الاقتصادية**: تشــير البيئة الاقتصادية إلى عناصر وخصائص النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤســـة ومن أمثلتها: الدخل، الطلب، مدى

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن 21)**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص112.

توافر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، السياسات النقدية والمالية للدولة، المناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال.[1]

- **الدخل**: ويمثل تلــك الموارد المالية المتاحة للأفــراد والتي تمكنهم من القيام بعملية شراء ما تقدمه المؤسســات من ســلع وخدمات، وتهتم المؤسســة بمقدار الأموال المتوفرة لدى الأفراد، ونمط إنفاقها على السلع والخدمات من أجل توقع الحجم الخاص بكل من المنتجات والخدمات.
- **الطلب**: والطلب على منتج أو خدمة معينة هو إجمالي ما يحتاجه الفرد في منطقة معينة وفي زمن معين من هذا المنتج أو الخدمة، والمؤسسة الناجحة تتنبأ بحجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في المســتقبل، وهناك أربعة عوامل أساســية تؤثر في حجم الطلب وهي : الأســعار، السلع البديلة، دخل الأفراد والمناخ الاقتصادي العام للدولة.[2]
- **دورة الأعمــال**: تشــير دورة الأعمال إلى تلك التقلبــات الدورية التي تحــدث في الاقتصاد العام للدولــة، وتتكون دورة الأعمــال من أربعة مراحل أساســية : مرحلة الرخاء، مرحلة الركود، مرحلة الكساد، مرحلة الانتعاش والرواج.
- **نــدرة المواد**: ويعني هــذا العنصر وجود نقص أو عجــز في بعض المواد الأولية أو الطبيعية واللازمة لإشباع حاجات الأفراد الأساسية.

❋ **البيئــة الاجتماعية**: وهي مجموعة العوامل والمتغــيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المؤسسات[3].

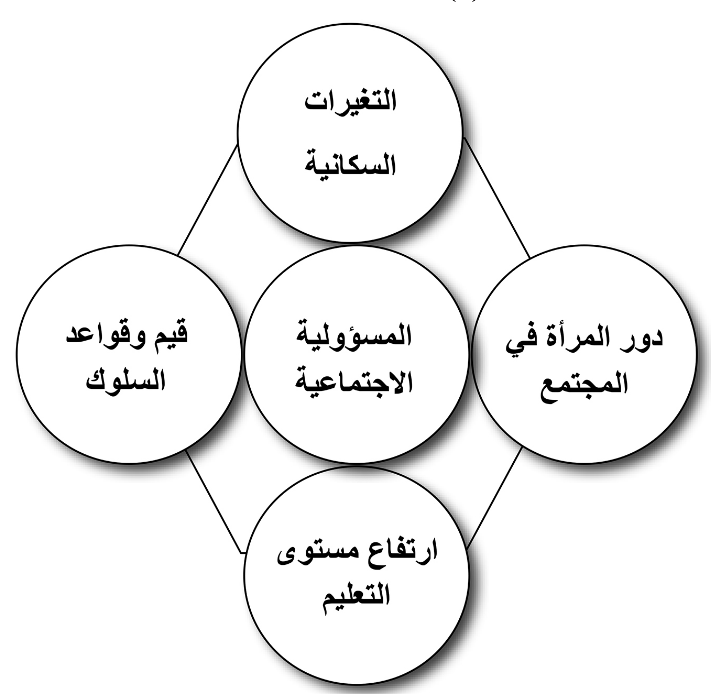
(1) عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، مرجع سابق، ص48.

(2) عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، **أساليب الإدارة وبيئة الأعمال**، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص173.

(3) نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000، ص81.

والشـكل رقم (7) يبين عناصر البيئة الاجتماعية؛ فبالنسـبة للمتغيرات السـكانية فإن الزيادة السكانية تمثل فرصا للمؤسسات حيث يزداد الطلب على منتجاتها، كما أن تقلص حجم السـكان قد يدفع المؤسسة إلى التعامل مع الأسواق الخارجية.(1)

شكل (7): عناصر البيئة الاجتماعية



المصدر: عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، **أساليب الإدارة وبيئة الأعمال**، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 196.

أمـا فيما يخص دور المرأة في المجتمع فإن خروجهـا للعمل يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكنها من أداء دورها الجديد.

كما أن ارتفاع مستوى التعليم يؤثر على المؤسسات من خلال زيادة الدخول والطلب وطموحات وتطلعات الأفراد للعمل بالإضافة إلى توفير بيئة عمل جديدة ومستقرة.

(1) عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، مرجع سابق، ص196.

وتقسم القيم وقواعد السلوك للأفراد إلى نوعين : قيم وقواعد السلوك المرتبطة بالأخلاق العامة للأفراد، وقيم وقواعد السلوك المرتبطة بالعمل بصفة خاصة.

أما بخصوص المسؤولية الاجتماعية وزيادة الاهتمام بها من طرف المؤسسات يفرض عليها رؤية إستراتيجية معينة للجوانب التي تمس السلامة والأمان للمنتجات، حماية البيئة، وممارسات المؤسسة فيما يتعلق بالإعلانات وغيرها.

✲ البيئة التكنولوجية:

وتمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة ولها إمكانية التأثير على الإستراتيجية، وهي أحد الأبعاد الأساسية والهامة للتحليل البيئي، فالتغير السريع للتكنولوجيا يتطلب من المؤسسة أن تبقى على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في عملية إنتاج السلع والخدمات وكذا التنبؤ بالتكنولوجيا البديلة وهذا من أجل الحفاظ على الوضع التنافسي وتدعيمه.(1)

✲ البيئة الدولية:

ويكون تأثيرها على المؤسسات المتعددة الجنسيات وذات النشاط المحلي على حد سواء، فهي تؤثر على العديد من النواحي مثل الأسعار، مستوى الجودة، وغيرها، كما أن البلاد الأجنبية ينظر إليها من طرف المؤسسات كبيرة الحجم على أنها سوقا محتملة.(2)

✲ البيئة السياسية والقانونية:

ومن أهم متغيراتها نجد درجة الاستقرار السياسي، نظام الحكم والقوانين السائدة التي تنظم أو تحدد سياسة الحكومة نحو الضرائب، بالإضافة إلى قوانين العمل والأجور واستخدام الموارد الطبيعية وغيرها.(3)

---

(1) أحمد القطامين، مرجع سابق، ص63.

(2) علي شريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص100.

(3) عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، مرجع سابق، ص 118.

❇ البيئة الطبيعية:

وتشـــمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفســـها، مثل المناخ، طبيعة التربة، الموارد الطبيعية المتاحة في كل دولة والتي تؤثر على المؤسسات وتقدم لها إما فرصا أو تهديدات.[1]

2. عناصر البيئة الخارجية الخاصة:

البيئة الخارجية الخاصة «هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسســـة، ويختلف تأثيرها من مؤسســـة لأخرى، ويمكن للمؤسسة -نسبيا- الرقابة عليها والتأثير فيها»[2].

ويرى «مايكل بورتر» أن تركيز المؤسسة الرئيسي ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية التي تظهر في الشـــكل (8) والتي ينبغي على المؤسســـة مراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر ودرجة تأثيرها على نجاح المؤسسة.[3]

وتتمثـــل القوى التنافســـية لبورتـــر في : المنتجات البديلة، المنافســـين المحتملين، قوة العملاء، قوة الموردين، المنافسة بين الشركات القائمة، بالإضافة إلى قوى سادسة أضيفت إلى نموذج العوامل الخمسة لبورتر تتمثل في جماعات أصحاب المصالح.

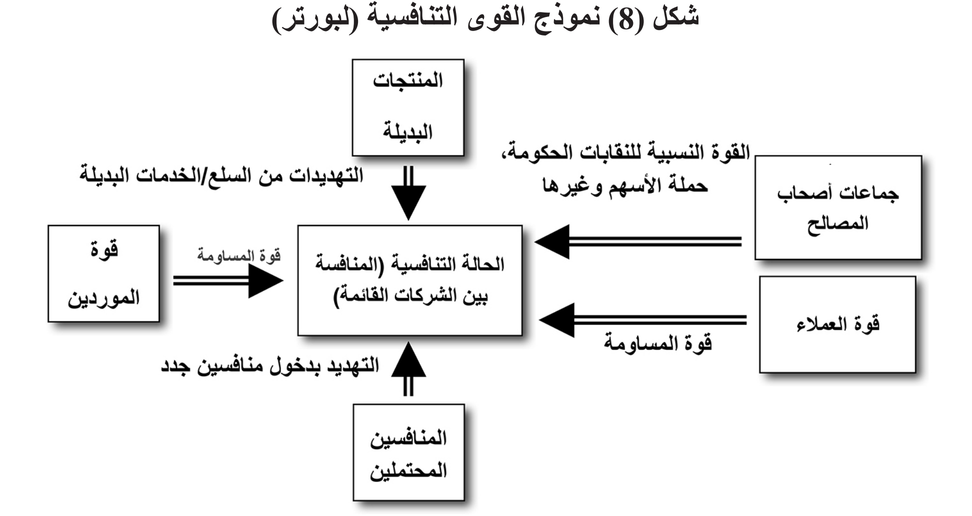
---

(1) نادية العارف، **الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)**، مرجع سابق، ص 84.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص112.

(3) نادية العارف، **الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)**، مرجع سابق، ص87.

شكل (8) نموذج القوى التنافسية (لبورتر)



المصدر: نادية العارف، **الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثلاثة)**، الدار الجامعية،

* **التهديد بدخول منافسين جدد**: من أبرز العوامل التي تؤثر على القرارات الإستراتيجية قوى المنافسة داخل الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، حيث تسعى كل شركة لأن تزيد من حصتها السوقية، ويكون ذلك على حساب حصة بعض المنافسين داخل الصناعة.[1]

وعادة ما يترتب عن دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة الإنتاجية، والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، وبالتالي فإن المنافسين يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة.

* **تهديد المنتجات البديلة**: وتعرف المنتجات البديلة على أنها «كل منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك»[2].

وتتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين، والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، لكن

(1) منال طلعت محمود، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص285.

(2) عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص58.

لديهم تأثير على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية وهذا نتيجة توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.[1]

* **القوة التساومية للعملاء**: يقصد بالعملاء «الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسويقية، وهم الذين يحددون قدرة المؤسسة على الاستمرار في الأسواق من عدمه»[2]. فعندما يملك العميل قوة تساومية بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة.

* **القوة التساومية للموردين**: ويقصد بالموردين «تلك المنظمات أو الجماعات التي تزود المؤسسة بالمواد الأولية أو الأجزاء أو الأفراد أو الأموال أو الخدمات أو أي موارد أخرى تحتاج إليها المؤسسة حتى يمكن أن تفي بالغرض الذي وجدت من أجله»[3]. ويؤثر الموردين على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار، أو تخفيض جودة السلع والخدمات، وهذا ما يؤثر على ربحية المؤسسة.

* **المنافسة بين الشركات القائمة**: من الملاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر عن مؤسسة يكون له صدى عند المؤسسات الأخرى، ويرى «بورتر» أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها:(عدد المنافسين وتنوعهم، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية، وعوائق الخروج من الصناعة).[4]

* **القوى النسبية لأصحاب المصالح الآخرين**: وتتمثل جماعات المصالح في البيئة الخاصة للمؤسسة في؛ الحكومة، المجتمعات المحلية، البنوك، الغرف

---

(1) عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص125.

(2) عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، مرجع سابق، ص58.

(3) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(4) نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)**، مرجع سابق، ص 91.

التجارية والصناعية، حملة الأسهم، النقابات والاتحادات العمالية وغيرهم، وتختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة.[1]

ثالثا- تحليل البيئة الخارجية:

قد تشكل البيئة الخارجية في بعض الأوقات تهديدا على مصالح المؤسسة، أو تفرز مشاكل تعرقل سير عملها، كما أنها قد تشكل فرصا اقتناصها يؤدي إلى تحقيق الأهداف بصورة سريعة، ولإدراك هذه الفرص وتجنب التهديدات لا بد من جمع المعلومات عنها وتحليلها.[2]

1. **جمع المعلومات عن البيئة الخارجية**: إن عملية جمع المعلومات عن البيئة الخارجية ليست عملية سهلة لكثرة المعلومات المطلوبة ونوعيتها، ولأنها تحتاج إلى مجهود منظم في البحث، والتعرف على مصادرها، وتخصيص الأفراد للاتصال بالمصادر للحصول على المعلومات، وحفظها، وعرضها بالأسلوب المناسب في عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. **اكتشاف الفرص والتهديدات**: يتم اكتشاف التهديدات والفرص البيئية من خلال استعراض المعلومات التي تم جمعها، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين، حيث يتم تقديم تقارير عن البيانات الأساسية، والتركيز فيها على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من هذه البيانات، والتنبؤ بسلوك كل عنصر مؤثر في المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة، كلما أمكننا التنبؤ بسلوكها في المستقبل.
3. **تحليل الفرص والتهديدات**: تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين، يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات والفرص، مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

---

(1) إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 120.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 77 - 83.

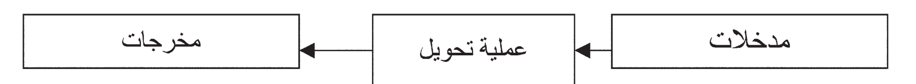
المطلب الثالث: علاقة البيئة بالمؤسسة الاقتصادية

لا شـــك أن تحديد مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية يعتبر من أهم المسائل التي يتعرض لها علم اقتصاد المؤسسة كفرع من فروع العلوم الاقتصادية، علما بان موضوع اقتصاد المؤسســـة لا يقتصر على المؤسسة في حد ذاتها بل يتعدى ذلك ليشمل العلاقات بين المؤسسة والمحيط.

أولا- المؤسسة نظام مفتوح:

وهذا ما يؤكده تعريف المؤسسة كنظام مفتوح في إطار نظرية الأنظمة[1]، وبذلك فان المؤســـة الاقتصادية تعتبر نظاما مكون من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات كما يوضحه الرسم التالي:

شكل رقم(09): المؤسسة كنظام مفتوح.



المصدر: علي الشرقاوي، **إدارة الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)**، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص84.

هنـــاك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤســـة الاقتصادية، والتفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤســـة ناتج عن تعقد وتشابك هذا المفهوم.

ومن أجل الاحاطة بالموضوع لا من إيراد مجموعة التعاريف التالية:

فحســـب (و.ديل) (W.Dill): إن محيط العمل الخاص بالمؤســـة ، هو ذلك الجزء مـــن المحيط الإداري الذي يلائم عمليـــة وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤســـة ، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين

(1) عثمان حسن عثمان، "**المؤسسة الاقتصادية والمحيط : الأسس النظرية و الآثار العملية**"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، 2001/12/16، قسنطينة، ص146.

هي: الزبائن، الموردين، العاملين، والمؤسســـات المنافسة ، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها[1].

إن هذا التعريف يختصر فيه صاحبه محيط المؤسســـة الاقتصادية في عدد من المتعاملين الأساســيين معها، كجهات أو أشــخاص، دون التوسع إلى كل المتعاملين مثل البنوك أو المؤسسات النقدية والمالية العامة، أو المؤسسات غير المنافســة، أو المورد لعوامل الإنتاج، وعلى رأسها مؤسسات التكوين، البحث، التكنولوجيا إلى غير ذلك.

كما أن هذا التعريف لم يتعــرض إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر فيها مختلف مكونات المحيط والبيئة الخاصة بالمؤسسة.

تعريف (إمري و تريست) (Trist–Emery):«البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد ســلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها»[2].

وفقا لهذا التعريف فان البيئة تنطوي على مجموعة من القيود التي تتحكم في ســيرورة منظمة الأعمال، وهي تحدد الملامح الأساســية و سلوكها الواجب إتباعها لضمان ديمومتها واستمراريتها، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق أهدافها، إلا أن هذا التعريف غير شامل.

ويشــير (ب.فلهو) (P.Filho) : أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات:

المجموعــة الأولى تضم متغيرات على المســتوى الوطني، مثــل العوامل الاقتصاديــة والاجتماعية والسياســية، أما المجموعــة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها، مثل الهيئات

(1) عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، 1993، ص- ص:19-20.

(2) عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص29.

والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتظم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم[1].

بالرغم من أن هذا التعريف يشمل أطراف ومتغيرات أكثر من الأول، إلا أنه هناك نوع من الجمع بين عوامل معينة في نفس الوقت وهيئات وأشخاص، ودمج المحيط الداخلي في نفس العناصر.

في حين يعرف عبد اللطيف خمخام المحيط على أنه: «كل ما هو غير المؤسسة»[2].

إن هذا التعريف عام وغير دقيق، ذلك لأنه لا يحدد مجموعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة فيه، إذ أنه جاء بشكله المبهم.

أما (فرانسوا لوروا) (Françoie Leroux) فيقول بأن المحيط يعرف بأنه:» أدوات اللعب les règles de jeux التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها كما يبين حدود السلطة وحرية المسيرين»[3].

إلا أن هناك من يرى بأن تعريف كلمة محيط في علوم التسيير تعني:

«العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على المؤسسة مثل المنافسة القوانين، جماعات الضغط، النقابة، وبالتالي نجد أن هذا المحيط يتكون من المحيط الاقتصادي، الاجتماعي المالي،التكنولوجي»[4]، وهذه العوامل لها تأثير مباشر على المؤسسة.

إضافة إلى هذا في علوم التسيير المحيط يعرف على أنه: «مجموعة من العوامل السوسيو-اقتصادية socio–économique والتي تؤثر على المؤسسة

---

(1) ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص83.

(2) Abd elatif Kham Kham . la dynamique du contrôle de gestion, dunod ,Paris.1986, p27.

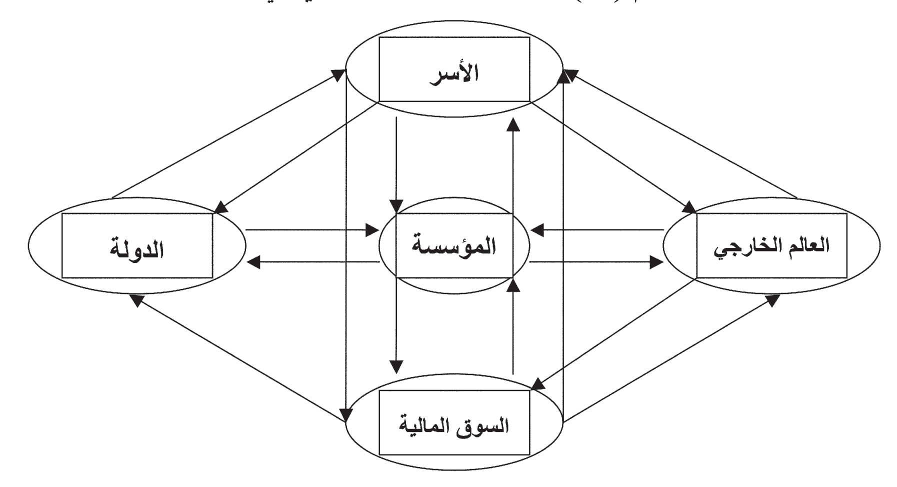
(3) François leroux. Introduction à l'économie de l'entreprise , 2eme édition .imprimerie de lac-se-jean enr. 1980. p144.

(4) Gamela diamuan.performance de l'entreprise dans les pays en voie de développement -le rôle de la fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise , lauvrain.1982. p109.

كالدولة، التشريـــع الاجتماعي la législation social، المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات المســتهلك وغير ذلــك، إذ أن هناك كذلك محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني، وغير ذلك(1).

من خلال التعاريف السابقة نســتخلص بأن مكونات المحيط متعددة، فــإذا أخذنا المجتمع في شــكله المتمثل في الأعوان الاقتصاديين الأساســيين: الأسر، المؤسسات، الدولة، بالإضافة إلى العالم الخارجي، وهذا في إطار جغرافي وطبيعي معين، وفي زمن معين، نســتطيع أن نطلق على كل هذا محيط المؤسسة، والشكل التالي يبين لنا ذلك:

شكل رقم (10): المؤسسة كعون اقتصادي في محيطها



المصدر: ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤســسة**، دار المحمدية العامــة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص82.

ومنه يمكن استنتاج التعريف التالي لمحيط المؤسسة الاقتصادية:

المحيــط هو عبارة عن مجموعــة العوامل والمتغيرات المؤثرة على نشــاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ، بل هي على علاقة تبادلية مع كل من

(1) Dalloz, lexique de gestion .2eme édition. Imprimer en France jouve. Juin1989. p131.

هذه العناصر، وبالتالي فان المحيط قد يكون عاملا مساعدا، وقد يكون عائقا أمام المؤسسة.

ثانيا- تفاعل المؤسسة بالبيئة الخارجية:

مهما كانت نوعية نشاط المؤسسة فإنها تنمو وتتطور داخل محيط معين، تربطها به علاقات متشابهة ومتا بينة بحيث لا يمكن فصل حياة المؤسسة عن المحيط الذي تنتمي إليه.

فالمؤسسة تقوم باتخاذ قرارات تخص كيفية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها من طرفها من قبل، ولأجل ذلك فان المؤسسة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل المحيط المختلفة (منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو غير اقتصادي) والتي من شأنها أن تؤثر على عملها في إطار العلاقة بين المؤسسة ومحيطها وفي هذا المجال يقول Octave Gelinier:

« إن العمل الحقيقي لمخطط طويل المدى والذي يبدأ بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة هو كشف وقياس المشاكل التي تتصادم مع تنمية المؤسسة»[1].

ولعل من أهم النقاط التي توضح العلاقة المؤسسة بمحيطها نذكر ما يلي:

1 - أن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها.

2 - أن مختلف هذه الإطراف المذكورة تؤثر في المؤسسة وفيما بينها أيضا، وتفرض عليها قيودا مختلفة، اجتماعية واقتصادية وغيرها.

3 - أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها، وكل ما فيه من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها و يتأثرون بها[2].

---

(1) Paul Jubin, pilotage économique de l’entreprise, Maury-12-Maulin, Paris, 1972. p43.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سابق ن ص84.

4 - بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، تمتلك إلى جانب ذلك رأس مال، أي وسـائل الإنتاج التي يقوم الأفـراد بإنتاجها، ولكي يكون هذا المجموع متجانس يجب أن تتحقق علاقة متناسـقة بين العنصرين المذكورين، لذلك يجب علة المؤسسـة أن تعمل على استمالة كل الصفات الجديدة التي يتميز بها الأفراد العاملين بها[1].

5 - المؤسسة تأتي بمواردها من المحيط وتقدم إليه مخرجاتها، وبالتالي لا يهمها فقط كيفية الحصول على هذه المـوارد المختلفة من حيث الزمان والمكان والنوعية والكمية، بل أيضا ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق.

وعندما نقول أن منظمة الأعمال عبـارة عن نظام مفتوح فإن بعضا من المؤثـرات البيئية التي يصعب التعامل معها تصبح عوامل ضاغطة أو ضابطة، وبالتالي لا يمكن أن تعد هذه المؤثرات من بين المتغيرات المتفاعلة مع منظمة الأعمال، بل إنها متغيرات ثابتة ينبغي لمنظمـة الأعمال أن تتكيف معها، أما المتغـيرات الأخرى فهي تلعب دورها، أو تظهـر كأحداث طارئ، قد تتغير أو تغـير ببطء أو لا تتغير، إلا أنها لا تكون محـل للرقابة من قبل إدارة منظمة الأعمال.

ذلك بأنه لا توجد منظمة قادرة على تأدية أعمالها برشد وعقلانية تنظيمية مثاليـة، لان ذلك يتطلب من منظمة الأعمال الإلمـام التام بمتغيرات البيئة، وعليها كذلك أن تقوم بحالة رقابية واسعة حتى تتحكم في هذه المتغيرات.

ولهذا وجب على إدارة منظمة الأعمال مراعاة الآتي[2]:

- أن يجـري العمل في ظل ظروف متغيرة وفـترات متنوعة، فهي مجموعة من الضغوط أو المؤثرات.

(1) Suzane, Marie Perrin, comprendre les mécanismes actuels de l'économie, imprimerie c.h.corle.1972.p200.

(2) شوقي ناجي جواد، **إدارة الستراتيج**، دار مكتبة الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص ص 161-160.

- ضرورة التهيؤ والاستعداد للتكيف مع أي ظرف، إذ أن عدم التهيؤ قد يفسح المجال أمام العناصر البيئية لان تصبح ضغطا يؤثر على سير أعمال منظمة الأعمال.
- أن تسعى منظمة الأعمال إلى توسيع مدى استعابها للمتغيرات البيئية لتمكن نفسها من إحكام الرقابة والسيطرة عليها، وعلى الضغوط الناشئة عنها.

من خلال العوامل السابقة الذكر يمكن أن نخلص إلى أن المؤسسة على علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر بيئتها الخارجية، كما يقول الدكتور أحمد فهمي جلال في هذا الشأن أنه:"يمكننا تشبيه البيئة بالنسبة للمؤسسة بالماء بالنسبة للسمك أو الهواء بالنسبة للإنسان، فإذا خرج السمك من الماء أو تم عزل الإنسان عن الهواء، فإن قدرتهما على الحياة والاستمرار أمر مشكوك فيه"[1].

ثالثا- خصائص بيئة المؤسسة من خلال التفاعل[2] :

- **التفرد أو التميز**: فبيئة المؤسسة (س) تختلف عن بيئة المؤسسة (ص) سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، حتى وإن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها.
- الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية للبيئة، أي عدم ثباتها.
- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات ، فالتغيرات السياسية والاقتصادية مثلا فيمكن التنبؤ ببعضها والتأثير النسبي في البعض الآخر، أما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بمكان.
- التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية، فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

---

(1) أحمد فهمي جلال، **دراسات في اقتصادية المشروعات**، دار الفكر العربي، 1977، ص13.
(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص ص113- 114.

وبصفة عامة فان التحليل البيئي يتطلب القيام بعدة خطوات من أهمها[1]:

1 - تحديــد وتعريف القطاعات البيئية والمتغــيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراســتها أو تحليلها، ثــم تكوين خلفية علمية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة عن هذه القطاعات بما تحتويه من متغيرات.

2 - التأكد من توافر المعلومات البيئيــة أو إمكانيات توفيرها وتحديد طرق و أساليب جمعها.

3 - تحديد و اختيار المؤشرات التي ســوف تســتخدم في التحليل سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية، العامة والخاصة.

4 - القيام بالتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام.

5 - بناء السيناريوهات أو بدائل الاختيارات الاستراتيجية.

وهناك عدة أنواع لبيئة المؤسسة حسب درجة التغير وعدم التأكد:

1- البيئة الساكنة (العشوائية)[2]: وهي البيئة التي يصعب تحديد مكوناتها ومتغيراتها ،كما يصعب توصيف وتحديد اتجاهاتها، وبهذا يجب على الإدارة أن تتوافر على مجموعة من البدائل ، وعدم الاطمئنان لسكون البيئة.

2- البيئة الساكنة وبها تكتلات: وهي البيئة التي تتميز بوجود عدد محدد من المنظمات المتشابهة والعملاقة، والتي تتفاعل مع بعضها، وتنسق فيما بينها لتحقيق مصالحها، ويمكن تقدير اتجاهات أهم المواقف والمتغيرات البيئية، وهي لا تتصف بالاضطراب الشديد، وتتوافر على الحد الأدنى من السكون.

3- البيئة المضطربة: وهي امتداد للبيئة السابقة غير أنه يوجد بها تكتلات مع وجــود المعلومات وبيانات لدى المنظمات عن بعضها البعض، يتطلب

---

(1) محمد جمال الدين المرسي و آخرون، **التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص207.

(2) مرجع نفسه، ص208.

هـــذا النوع من المنظمات أن تكون على قدر عال من المرونة والقدرة على الاستجابة والتكيف.

4- **البيئة الصاخبة**: وهي تمثل امتداد للبيئة المضطربة، والاتجاه نحو مستوى عال من الديناميكية والتعقيد، حيث تتزايد وتتعقد المخاطر، واحتمالات تعرض المنظمة لهـــا بدرجة كبيرة، ومن ثمة تفـــرض مثل هذه البيئة على المنظمة أن تولي جهدا أكبر للمتابعة الدقيقة والمنتظمة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق نســـتنتج أنه لبناء أي إستراتيجية داخل المؤسسة يجب إتباع مجموعة من الخطوات كتحديد رسالة المؤسسة و أهدافها،ومن ثم تحليل وتوصيـــف عناصر البيئـــة الداخلية والخارجية،ثم التحليـــل الثنائي فتحديد الخيارات الإســـتراتيجية ،ليتم اختيار البديل الأمثـــل وتنفيذه،كما تم تحديد مفهوم البيئة الخارجية باعتبار أنها موضوع الدراســـة،لتقوم المؤسسة بعد ذلك بمعرفة مكونات البيئة التي تعمل بها وهذا لمعرفة مدى تأثيرها على المؤسسة ومدى تأثر المؤسسة بها،وهذا ما سنعرفه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

أداء المؤسسة الاقتصادية

الفَصْلُ الثَّانِي

أداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعد مفهـوم الأداء من بين المفاهيم التي حظيت باهتمام واسـع من قبل المفكريـن والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلـك إلا أن هذا المفهوم يشـوبه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، وبما أن المؤسسـة ليسـت بمعزل عن البيئة الـتي تنتمي إليها، فهناك مجموعـة من التحديات الجديدة التي تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحققه من إنجازات، بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن أداء.

وعليه سـنحاول التطرق ضمن هذا الفصل إلى دراسة الأداء من مختلف الزوايا، إذ نتطرق بداية إلى المسـار النظري التاريخي من خلال عرض لمراحل تطور مفهوم الأداء، بدء بمرحلة تفضيـل الطلب على العرض ثم التوازن بين الطلب والعرض، ثم أفضلية العرض على الطلب.

كما سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة، بعرض مختلف التعاريف التي تناولت الأداء، ومحاولة إعطاء تعريف مناسـب للأداء، ثم محاولة عرض أهم مكونات الأداء ومحدداته، ليتـم فيما بعد عرض أهم العوامل المؤثرة على الأداء بنوعيها، سـواء تعلق الأمر بالعوامل الخاضعة لتحكم المؤسسـة، أو العوامل غير الخاضعة لتحكمها.

ونحاول عرض لأهم أنواع الأداء في المؤسسة الاقتصادية، حسب كل معيار من معايير التقسيم المتعلقة بأنواع الأداء، فحسب معيار الشمولية هناك أداء كلي وأداء جزئي، وحسب المعيار الوظيفي هناك أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة

التســـويق، وأداء وظيفة الأفراد وأداء الوظيفة المالية، بالإضافة إلى أداء وظيفة البحث والتطوير وأداء وظيفة العلاقات العامة، وحســـب معيار طبيعة الأداء هناك الأداء الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والســـياسي، وحسب معيار مصدر الأداء هناك الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

ثم ســـنتطرق إلى عرض المســـتويات المختلفة للأداء، وما تعلق بالمستوى الاستراتيجي للأداء الذي يتعلق بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل التي تهتم بالأداء الخارجي الذي يمثل مستوى الأداء المالي، وما تعلق بالمستوى العملي للأداء، الذي يمثل مســـتوى القرارات الروتينية المبرمجة مســـبقا التي تحافظ على ســـير نشاطات الاستغلال للمؤسســـة إلى أقصى ربح ممكن، تعلق بالمســـتوى التكتيكي للأداء الذي يتعلق بالقرارات التي تسمح بإدارة وهيكلة الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة وهذا المستوى يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

ودراســـة كيفية تقييم الأداء بدءا بتعريف عملية التقييم، وتبيان أهمية تقييم الأداء في المؤسســـة الاقتصادية، ثم خطوات ومراحل التقييم، ليتم فيما بعد تناول أهم معايير تقييم الأداء ســـواء تعلق الأمر بالمعايير الكمية المتعلقة بتقييم الأداء المالي والأداء الإنتاجي، أو المعايير النوعية لقياس الأداء المتعلقة بالأداء التنافسي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء

يمكن النظـــر إلى المؤسســـة باعتبارها وحدة تتجمع فيهـــا مجموعة من الأطراف، وكل طرف من هذه الأطراف يسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال عملية التعامل في ظل هذه المؤسســـة، ويعتبر كل هدف أو مجموعة الأهداف لأطراف التعامل بمثابة التزام يجب على المؤسسة الوفاء به.

المطلب الأول: مراحل تطور مفهوم الأداء

لا شـــك أن من بين أهم أطراف التعامل مع المؤسسة هو الزبون لأنه يمثل المتعامل الرئيسي الذي وجدت من اجله المؤسسة، من خلال العلاقة التي تربط

عرض المؤسسة من سلع وخدمات مع الطلب(الاحتياجات)، لذلك ارتأينا أن نتطرق إلى أهم مراحل تطور مفهــوم الأداء بحيث اعتمدنا على ثلاث مراحل كرونولوجية لتطور مفهوم الأداء وهي:

أولا- مرحلة تفضيل الطلب على العرض:

ففي خمسينيات القرن الماضي أي بعد الحرب العالمية الثانية،كان نشاط المؤسسات الاقتصادية موزعا على وظيفتين أساسيتين هما الإنتاج والبيع، وهي مرحلة ذات نمو قوي، وارتبط مفهوم الأداء في هذه المرحلة بمفهوم الإنتاجية التي يعرّفها ريتشمان وفيمر(Richman & Famer) بأنها: "الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية ومعدات، ومواد خام ورأس مال، وهي تتضمن الحصول على أعظــم وأفضل مخرجات من هذه المدخــلات»[1]، كما أن مفهوم الأداء في هذه المرحلة تقييمي مالي،كما أن آليات تحسينه مسيطر عليها، ومفهوم الأداء الكلي يمثل التجميع البسيط لأداء الأنشطة الجزئية داخل المؤسسة.

ثانيا- مرحلة التوازن بين الطلب والعرض:

ظهــرت هذه المرحلة بالتحديد خلال الثمانينيات من القرن الماضي، أين أصبح مفهــوم الأداء أكثر تعقيدا، وأخذ صيغة المفهــوم الكلي، أين أصبحت المؤسســات الاقتصادية تبحث عــن حماية لحصتها في الســوق، كما ظهرت مصطلحات جديدة كمصطلح المرونة، بالإضافة إلى تطورات المعلوماتية، التي بسطت من استعمال التقنيات المحاسبية والموازنة التي كانت حكرا على الخبراء، هذه التكنولوجيات أدت من ناحية إلى خلق استخدامات جديدة للمنتجات، وفتح العديد من الأسواق، ومن ناحية أخرى إلى تقادم الكثير من المنتجات.[2]

وبذلك تغيرت النظــرة عن طريق العمليات للمؤســة، إلى النظرة عن طريق الوظائف وأصبحت مفاهيم التدفق والعمليات عناصر أساسية للإدارة

(1) علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر-**، مرجع سابق، ص08.

(2) عبد السلام أبو قحف، **مقدمة في الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003،ص125.

والتسـيير والمراقبة، التي تحتاج بصفة عامة للتغيير، والتغيير يحتاج للإدارة في نفس الوقت.

وضمن هذا الإطار أصبح تقييم الأداء عملية مقارنة بين ما هو مخطط أو موازني إلى ما هو محقق فعلا، وبذلك اتجهت المؤسسات نحو التقنيات الكمية للتسيير، وصارت تنتج لكي تضمن نتيجة ايجابية في نهاية الموازنة الحسابية، وفي هذه المرحلة أخذ المورد البشري دورا مهما كمحدد لأداء المؤسسة في هذه المرحلة.

ثالثا- أفضلية العرض على الطلب:

ظهرت هذه المرحلة في تسعينيات القرن الماضي، أين أصبحت العوامل الخارجية في السوق تجعل التقديرات الموضوعة من طرف المؤسسة ليست لها مصداقية، وتوقع الاستهلاك أصبح عشوائيا نسبيا، وحدود كل استراتيجية إنتاج وتقييم في قدرتها على التحكم في الحجم،الآجال،النوعية، التكلفة،بحيث يقاس الأداء على نوعية هذا الرباعي،حيث التنظيم في المؤسسة أصبح اقل حواجز،وزادت فيه عمليات التنسيق والتكامل والاتصال بين الوظائف باستعمال الوسائل المعلوماتية المتوفرة التي تعمل بطريقة أكثر ترابطا،وهذا ما أدى إلى ظهور فلسفات جديدة كتسيير المشاريع ثم التسيير بالمشاريع كوسائل لتحسين الأداء.

ومع فجر الألفية الثالثة، أصبحت المؤسسة الاقتصادية تتعرض إلى العديد من الضغوطات،خاصة فيما يتعلق بعدم استقرار البيئة، أين الحدود الجغرافية تتلاشى، هذا ما يؤدي إلى بروز تنظيم جديد يسمى»المؤسسة الممتدة [1] بحيث تكون المؤسسة متفاعلة(active) مع البيئة الخارجية التي تنشط فيها.

وفي هذه المرحلة انصب الاهتمام بتحسين الأداء من ناحية الاستراتيجية والمنافسة، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يتعلق بإعادة هندسة العمليات، أين يجب التحقق من ملائمة العمليات، قبل البحث عن تعظيم وتحسين

(1) Lamia Berrah , L’indicateur de performance-concepts et application, les Padués éditions, Paris, 2002, P18.

التسيير مع زيادة الاهتمام برضا الزبائن والجودة والقيمة مع المحافظة على علاقة طويلة الأجل ومحاولة تحسين هذه العلاقة،بالإضافة إلى بناء تحالفات استراتيجية وشبكات أعمال والاندماجات، والاهتمام بالتسويق الالكتروني.

في هذه المرحلة أصبح مفهوم الأداء في المؤسسة أكثر تعقيدا، بحيث يتعلق أكثر بالتقلبات المفاجئة للسوق والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، كما أن مؤشرات الأداء تميل نحو مؤشرات النتيجة التي تفسر الأداء الكلي، ونحو مؤشرات العملية مفسرا الطريقة التي بواسطتها سيتحقق الأداء لذلك أصبح هناك نظاما لمؤشرات الأداء في هذه المرحلة.

من خلال المراحل السابقة لتطور مفهوم الأداء تاريخيا، يمكن أن نستنتج أن مفهوم الأداء تطور واختلف من مرحلة إلى أخرى، وارتبط بعوامل تختلف وتتنوع وتتداخل فيما بينها.

المطلب الثاني: تعريف أداء المؤسسة

إن الاهتمام بالتسيير العلمي للمؤسسة لم يبدأ إلا مع مطلع القرن العشرين، وهي المرحلة التي بدأ فيها التسيير يحمل فيها الصيغة العلمية بسبب التطورات التي شهدها آنذاك علم تسيير المؤسسات، مما اكتسب معه موضوع أداء المؤسسة أهمية اكبر،بحيث أصبح الأداء سببا وهدفا في نفس الوقت، بالنسبة لبحوث التسيير وتطبيقاتها المختلفة.

ونظرا للتحديات والرهانات الكثيرة التي تكتنف المؤسسة،والمشاكل المتعددة التي تعرقل مسيرتها، أصبح من الضروري العمل على جعل نشاطاتها ومكوناتها معبأة نحو بلوغ الأداء الذي يعد السبيل الوحيد لضمان بقائها واستمراريتها مما جعل الكثير من المؤسسات تضع نصب أعينها مستوى الأداء كهدف أساسي وجوهري في آن واحد.

نشير هنا إلى أن عملية تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلق تعريفا وحيدا

وشـــاملا لمصطلح الأداء، بل هناك من يســـتخدم مصطلحات عدة كالكفاءة والفعاليـــة، والإنتاجية كمرادفات لمفهـــوم الأداء، ولكن هذا ليس بصحيح دائما في علوم التســيير والاقتصاد،وإعطاء تعريـــف وحيدا والاقتصار عليه يعـــد غير كاف للوصول إلى مفهوم الأداء، لذلك ســـنحاول عرض مجموعة من التعاريف التي جاء بها الباحثون والمختصون حول مصطلح الأداء، وسنحاول إبراز الاختلاف الكبـــير الموجود بينه وبين مصطلحات أخرى يعتبرها الكثير بمثابة مرادفات للأداء.

إن أصـــل مصطلـــح الأداء يرجـــع إلى اللغـــة اللاتينية، أيـــن نجد كلمة (Performare) التي تعني كلمة إعطاء، وذلك بأســـلوب كلي الشكل لشيء ما [1]، ثم اشـــتقت اللغة الانجليزية لفظـــة (to perform) التي أعطت الأداء مفهوما واضحا ومحددا، بمعنى « تأدية عمل أو تنفيذ مهمة أو أداء نشاط».[2]ولقد اهتم العديد من الباحثين مثل «بيتردراكـــر» و«فيليب لورينو» (Peter.D, Lorrino. Ph) وغيرهـــم من خلال دراســـاتهم بمفهوم الأداء، إلا أنهـــم لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني، لتعدد أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم نظرا لاختلاف إيديولوجياتهـــم، والأهداف التي يريد كل واحد الوصول إليها، فمنهم من يميل إلى الجانب الكمي وبالتالي فوسائل التحليل التي يعتمد عليها تكون في اغلبها تقنية، ومنهم من يميل إلى الجانـــب التنظيمي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام.

ويعرّف الأداء لغويا حســـب قاموس(le P.Robert) بأنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداء..." في تعريفه الأول، بينما التعريف الثاني فيشير إلى: «النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة».

يمكـــن أن نقول بأن قامـــوس روبرت حاول تعريـــف الأداء لغويا بأنه الوصول الى نتيجة مرغوبة، أو نهاية معينة يراد الوصول إليها.

---

(1) Abdellatif KhamKham , op_cit , p310 .

(2) Ecosip, Dialogues autour de la performance en entreprise, édition Harmattan, Paris, 1999, P18.

ويـــرى لورينـــو(Ph. Lorrino) أن الأداء هو الفرق بـــين القيمة المقدمة للســـوق (V)،ومجموع القيم (Ci)،وهي تكاليف مختلف الأنشـــطة، فبعض الوحدات(مراكز التكلفة) تعتبر مســـتهلكة للموارد وتســـاهم سلبيا في الأداء الـــكلي عن طريق تكاليفها،والأخرى تعتبر مراكـــز ربح وهي في نفس الوقت مستهلكة للموارد،ومصدر عوائد وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة.

إذن:

الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة

أي أن الأداء هـــو تعظيم الدالـــة [Max [V-Somme Ci، وبمعنى آخر هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة[1].

هذا التعريف ركز فيه الباحث على الجانب الكمي المتعلق بالحساب أو تقييم الأداء الكلي، كما حصر الأداء الكلي في العلاقة بين هوامش مراكز الربح المتمثلـــة في مصادر العوائد وتكاليف مراكـــز التكلفة المتمثلة في تكاليف مختلف الأنشطة.

ومن الباحثين في هذا المجال نجد كاستلنو (Castelnau.J)، الذي يقرن الأداء بإســـتراتيجية المؤسسة، حيث يعتبر أنه حتى تحقق المؤسسة أداء مميزا عليها أن تكون أولا تنافسية في السوق، وفقا لاختياراتها الإستراتيجية، وبعبارة أخرى فيعرّف الأداء بأنه«التفوق الاســـتراتيجي المتمثل في عرض المؤسســـة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافســـين أساســـيين في السوق، فالأداء حسب كاستلنو هو» القدرة على تحسين النسبة التالية:

القيمة من وجهة نظر الزبون/ تكلفة الوسائل الضرورية لخلق القيمة [2]

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن الباحث أراد أن يعطي مفهوما للأداء من وجهة نظر الإستراتيجية، ووضح بأن المؤسسة حتى تحقق أداء جيدا

(1) LorrinoPhillipe, Comptes et récits de la performance, Edition d’organisation, Paris, 1996, P47-48.

(2) Castelnau Jacques et autres, le pilotage stratégique, édition d’organisations, Paris, 1999, P73.

يجب أن تكون رائدة في الســـوق أو متفوقة استراتيجيا، كما اعتبر بأن الأداء هو تعظيم قيمة المنتجات والخدمات.

إلا أن هـــذا التعريف غير شـــامل ولم يقدم مفهوما أوســـع للأداء الكلي للمؤسســـة، لأنه يتناول الأداء من وجهة نظر استراتيجيه، كما ربطه برغبات المستهلك فقط.

أما «بيتر دراكر» (PeterDrucker) فيعرف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على الاســـتمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[1]، ويتفق معـــه في هذا التعريف كل مـــن روبينز(Robbins) وويرســـمان(Wiersman) حيث يعتبران الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وهو انعكاس لكيفية اســـتخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها [2].

نستنتج من هذا التعريف انه تم التركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثـــل باتفاق معظم الباحثـــين في البقاء والنمو والاســـتمرار، كما ركز هذا التعريف للأداء على الطرق التي توصل المؤسســـة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق والصيغ التي تعتمدها المؤسسة في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

كمـــا يرى عبد اللطيف خمخـــام أن: «أداء مركز ذو مســـؤولية ما، يعني الفعاليـــة والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهـــداف التي قبلها، بحيث تتحدد الفعالية في أي مستوى تتحقق به الأهداف، والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك».[3]

وحســـب هذا التعريـــف فإن الأداء يتمثـــل في عنصرين همـــا الفعالية والإنتاجيـــة، العنصر الأول معنـــاه درجة بلوغ الهـــدف أي هناك عنصرين للمقارنة؛ أهداف مسطرة يراد بلوغها أو أهداف منجزة،

---

(1) Peter Drucker, L’avenir du Management selon Drucker, éditions Village Mondial, Paris, 1999, P73.

(2) فلاح حسن الحسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231.

(3) Abdellatif .KhamKham, op.cit, P311.

والعنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها.

ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطــي للإنتاجية هو تعريف للكفــاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المســتخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحســب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليســت العلاقة بين النتائج والموارد المســتخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

بينما يرى بعض الباحثين في الأداء أنه:»مســتوى تحقيق الأهداف[1] وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات''.

هــذا التعريف يحصر الأداء في نســبة انجاز الأهــداف أي أن الأداء هو الفعاليــة غير أن التعريف غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسســة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المرغوبة، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد وأي أداء في مثل هذه الحالة؟

أما دورياث (B.Doriath) فيقول: ''نســتخدم مفهوم الأداء للحكم على المؤسسة من حيث الأهداف والطريقة المتبعة في تحقيقها''[2].

نقول بأن الباحث ضبط مفهوم الأداء بعلاقته بالأهداف المرغوبة ومدى تحقيقها،وهذا ما يســمى بالفعالية،كما ربط الأداء بالطريقة المتبعة في تحقيق الأهداف المرغوبة وهذا ما يسمى بالكفاءة.

وحســب دونادیو(DONNADIEU) فإن أداء المؤسســة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفــة، ولكنها مكملة لبعضها البعض،وهي:

(1) A.Burlaud, S. Yeglem, P Mykita, Dictionnaire de gestion, Édition Foucher, Paris, 1995, P271.
(2) B.Doriath , Contrôle de gestion, Dunod, Paris, France, 1999, P 106.

أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهـــدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة»[1] .

ويضيف نفـــس الكاتب بأنه يمكن أن نعبّر عن أداء المؤسســـة بالعبارة التالية:

* الفعل الجيد للأشياء الجيدة (fairebien les bonnes choses) حيث:

- الفعل (faire) يعني تحقيق الأهداف المرسومة.
- الجيد(bien) يعني الاستخدام الاقتصادي للموارد.
- الأشياء الجيدة (lesbonneschoses) يعني الاختيار الجيد للأهداف.

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على انه» علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة»[2].

هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها،فهو إلى حد كبير يحصر الأداء في أحد شـــقيه وهذا غير كاف،لأنه أهمل نسبة انجاز الأهداف، فما فائدة الاقتصار في التكاليف أو تدنيتها إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف.

ويرى البعـــض الآخر أن الأداء هـــو تحقيق الأهـــداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة وتنوع هـــذه الأخيرة،هذا التحقيق يمكـــن أن يفهم في اتجاهه المباشر(النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج(عمل) [3].

ويرى البعض الآخر أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف وحيد، بل تحديده في استمرار وتطور، بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعاد[4].

والشكل الموالي يوضح ذلك:

(1) G.Donnadieu, Les ressources humaines, édition d’organisation, Paris, France, 1999, P 231.
(2) G.Donnadieu, op-cit, p232.
(3) ANNE MARIE PERICELI et BRUNO SIRE, Performance et ressources humaines, Edition Economica, Paris, 1996, P 20.
(4) pierre Voyer , la Perfornauce- situation Préseute et Perspective dàveuir- , Coufereuce à L’IGFIF ,5/12/2001.

الشكل رقم(11): الأداء متعدد الأبعاد.

source: Pierre voyer, op.cit.

إن الأداء حسب منظور تعدد الأبعاد يتحقق من خلال أربعة أقطاب:

* **القطب الأول** يتعلق بالعميل الذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من اجل إرضائهم وكسب ثقتهم، باعتبار أن العميل هو العنصر الأهم الذي تتواجد المؤسسة لأجله.

* **القطب الثاني** يتمثل في المسيرين الذين تلقى على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المتاحة، وهذا يضمن استمرارية المؤسسة، بحيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة على قدرة ومهارة القائمين على تسييرها.

* **القطب الثالث** يتمثل في المهنيين أو الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف، والجو الملائم للقيام بمختلف مهامهم، بحيث يعتبر العمل أهم مصدر للحصول على أرزاقهم.

* **القطب الرابع** فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة لرفع حصيلة الضرائب والمساهمة في زيادة الدخل القومي، وبالتالي زيادة الإيرادات على المستوى المحلي والدولي مما يساهم بشكل أو بآخر في تحسين الدخل الفردي.

والأداء الكلي من خلال هذا التعريف هو مجموع أداء الأقطاب الأربعة.

ما يمكننا قوله على هذا المفهوم للأداء هو إمكانية تداركه من خلال النظرة النسقية (نظرية الأنظمة)، باعتبار المؤسسة نظاما كليا يتشكل من أنظمة جزئية متمثلة في مختلف وظائفها من موارد بشرية، مالية، إنتاج، تجارية،علاقات عامة، البحث والتطوير،فكل نظام جزئي هو بحاجة إلى تحقيق أداء جيد، وحسب هذه النظرة فإن البعد الأول العملاء- سيدرس في إطار الوظيفة التجارية، أما البعد الثاني-المسيّرين- سيدرس من خلال الوظائف ككل أما البعد الثالث المتعلق بالمهنيين فيدرس في وظيفة الموارد البشرية، في حين البعد الرابع- الدولة- سيدرس في إطار وظيفة العلاقات العمومية.

ومن جهته يقول حمادوش (A. HAMADOUCHE): بأن «الأداء هو فعالية محققة بكفاءة أكبر»[1]، هذا معناه الاستغلال الأنسب للموارد، للوصول إلى تحقيق شامل للنتائج المرغوبة.

بينما في موسوعة التسيير وإدارة الأعمال فإن: «الأداء تكون دراسته عن طريق الثلاثية: الأهداف، الوسائل، النتائج التي تميز كل منظمة والأداء يتكون من عنصرين هامين هما الكفاءة والفعالية،بحيث الربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة يطرح إشكالية الكفاءة المعبر عنها بالسؤال: هل النتائج المتحصل عليها تحققت بأدنى تكلفة؟، والربط بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة،والمؤسسة الفعالة هي التي تبين القدرة على بلوغ الأهداف المسطّرة من خلال مسؤوليها [2]».

(1) A. HAMADOUCHE, Critères et Mesures de la Performance des Entreprises Publiques Industrielles dans les PVD, thèse doctorat , univ – d'Alger , Tomes 1 et 2, 1992, P136.

(2) Robert le Duff et al, Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, Paris, 1999, P 897.

من هذا التعريف يتضح أن الأداء هو هدف العملية التسييرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المنظمة،بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

وأخيرا يقول « مالو» (Malo) [1] بأنّ الأداء ذو بعدين رئيسيين هما:

- طبيعة الأهداف المختارة من طرف المؤسسة والقدرة على تنفيذها.

- الحكم على كيفية استغلال الموارد لبلوغ هذه الأهداف.

من خلال طرح التعاريف السابقة لمفهوم الأداء عند الباحثين والمفكرين في هذا المجال، يمكن أن نستنتج أنه مهما اختلفت الألفاظ والمصطلحات والاتجاهات، فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظم الباحثين على اختلاف اتجاهاتهم أن مصطلح الأداء هو مرادف للنجاح في المؤسسة، فتحقيق التفوق الاستراتيجي،ما هو إلا سبيل للبقاء ونمو المؤسسة الذي يتحقق من خلال تعظيم قيمة المنتجات، الذي يتضمن الاستغلال الكفء لموارد المؤسسة، وتحقيق الأهداف بفعالية.

فكل التعاريف السابقة هي في الأصل مكملة لبعضها، لذلك يمكن أن نقول بأن الأداء يمثل نشاطا شاملا ومستمرا، يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة،وفق معايير وأسس محددة تضعها المؤسسة، ووفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.

كما أنه يمكن القول عن مؤسسة ما أنها في مستوى الأداء إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة بفعالية، وباستخدام اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة، إلا انه يجب الإشارة إلى جانب مهم في الأداء؛ وهو أنه لا بد من تحقق الكفاءة والفعالية معا،فيمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المسطرة دون أن يكون هناك بالضرورة استخدام عقلاني للموارد، أو العكس من ذلك فتتحقق الكفاءة لكن لا يتم تحقيق الأهداف المسطرة،فكلا الحالتين لا تعكسان مستوى الأداء.

(1) J. L. Malo, l'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation, 1ère édition, France, 1986, P11.

لذلك يمكن أن نقترح التعريف التالي لمفهوم الأداء:

أداء المؤسســـة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة،بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، لذلك فالأداء هو الكفاءة والفعالية.

المطلب الثالث: مكونات أداء المؤسسة الاقتصادية

إن استكمال مفهوم الأداء،يستوجب منا إلقاء الضوء على مكونات الأداء الرئيســـية ونقصد بذلك الكفاءة والفعالية، هـــذان المصطلحان الذين اتفق عليهما كل الباحثين والمفكرين بحيث أكدتهما كل التعاريف السابقة،وركزت على ضرورة توفرهما معا لكي يتحقق الأداء، وتعتبر هذه الخطوة في غاية الأهمية لأنها تســـاعد على استكمال مفهوم الأداء من جهة وتسهل على عملية التعرف على الكيفية التي يتم بها تقييمه من جهة أخرى.

أولا- الكفاءة (Efficience):

إن مفهوم الكفاءة يتعلق بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي انه يرتبط باقتصادية العمل،فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر،كان ذلك معبّرا عن عنصر الكفاءة في الأداء[1]

هـــذا التعريـــف طـــرح مفهومـــا للكفاءة،والعلاقة بـــين المدخلات والمخرجات،كما دل على أن الكفاءة هي أحد عناصر الأداء.

ويعرفها عبد الســـلام أبو قحف بأنها «الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات»

هذا التعريف أشـــمل نوعا ما بحيث بيّن الباحـــث بأن الكفاءة تعتمد على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة المختلفة،من اجل تحقيق النتائج أو الأهداف المرسومة.

(1) نور الله كمال، **وظائف القائد الإداري**، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، دمشق، 1992، ص 15.

كما قدّم هنري منتزبرغ[1] (H. Mintzberg) في كتابه(administrative behaviour) تعريفا للكفاءة على أنها «القدرة على اختيار السـبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة،وبعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة.

كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة.

ويعرفهـا "مالـو" (Malo) على أنهـا: "تعظيم العلاقة بـين المدخلات والمخرجات؛ أي إنتاج حجم معطى من المخرجات باستعمال أقل المدخلات، أو استعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات» ويضيف بأن:» المؤسسة الكفاءة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجية وتتفادى تبذير الموارد»[2].

من خلال هذا التعريف نسـتنتج أيضا بأن الباحث ربط مفهوم الكفاءة بالعلاقة بين المدخلات الأقل، للحصول على مخرجات اكبر، أو هي اسـتغلال امثل للموارد المتاحة.

ويعرفها أحمد ماهر وآخرون[3]: «بأنها تعبر على مسـتوى استغلال الإدارة للموارد المتاحة، أي أنها ترتبط بالاستغلال الأنسب للموارد المتاحة للمؤسسة لأقصى درجة ممكنة» ويضيف بأن» بيتر دراكر «(Drucker Peter) قد وصف الكفاءة Efficiency بأنها استخدام الأشياء بالطريقة الصحيحة.

هذا التعريف يعتبر الأنسـب لمفهوم الكفاءة، بحيث اعتبرها الباحث بأنها تمثل الاستغلال الأنسب للموارد المتاحة أو هي استخدام أنسب للموارد الذي عبر عنه «دراكر» بالطريقة الصحيحة المعتمدة في استخدام الأشياء أو الموارد المتاحة.

كما أنه يظهر جليـا بأن الكفاءة تترجم العلاقة بين الإنتاج وعوامله، أو العلاقة بين المخرجات والمدخلات.

---

(1) H.Mintzberg, op-cit, P 480.
(2) J.L.MALO, op-cit, P11.
(3) أحمد ماهر وآخرون، **الإدارة -المبادئ والمهارات** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص138.

ثانيا- الفعالية (Efficacité):

هناك شبه إجماع من طرف الباحثين والمفكرين في ميدان المعرفة الإدارية، أمثال «كاتز» (KATZ) و"كاين"(KAHN) و"ميشال كاليكا"(M.KALIKA) ، و «إتزيوني» (ETZIONI..A)(*) حول مفهوم الفعالية، لذلك سنورد التعاريف التالية التي تعطي مفهوما شاملا للفعالية:

فيرى الباحث «**أحمد نور**»(1): أن «الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعليه إلى ما كانت ترغب في تحقيقه، طبقا للخطة».

إن الفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية،دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.

«ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف،فنقول عن مؤسسة ما أنها فعالة، إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة، وأقل فعالية إذا حققت جزءا منها،بينما توصف بأنها غير فعالة تماما إذا لم تستطع تحقيقها كلية.(2)»

ربط الباحث في هذا التعريف مفهوم الفعالية بدرجة تحقيق الأهداف، وأعطى ثلاث مستويات للفعالية وعلاقتها بالأهداف:

* مؤسسة فعالة إذا حققت كل الأهداف المسطرة.
* مؤسسة أقل فعالية إذا حققت جزءا فقط من أهدافها.
* مؤسسة غير فعالة تماما إذا لم تحقق الأهداف كلها.

(*) «إتزيوني أماتاي» من مواليد 1929 باحث في علم الاجتماع مارس التدريس بالعديد من الجامعات الأمريكية وحاليا هو أستاذ بجامعة جورج واشنطن وله أيضا رصيد هام من المؤلفات منها :.A modern organization- A new approach to international relations 1999

(1) احمد نور، **مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 59.

(2) الداوي الشيخ، **دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير**، رسالة ماجستير،غير منشورة، جامعة الجزائر، 1995/1994، ص ص10 -11.

أما «ميشـــال كاليكا» فيعرّف الفعالية كما يـــلي: «الفعالية هي درجة تحقق الأهداف المســـطرة من طرف المؤسســـة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، بل إنها تتضمن الكفاءة» [1].

ويضيف «كاليكا» في هذا المجال حيث يكتب: « أثبتت الدراســـات أيضا أن الفعالية يمكن النظر إليهـــا باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة وإحدى هذه المتغيرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة».

وعلى هذا الأســـاس يتضح جليا أنه يستلزم على المؤسسة أن تحقق مستوى معيّنا من الكفاءة والفعالية معا حتى تتمكن من البقاء والنمو.

إلا أن الكثـــير من الباحثـــين حاولوا التعميق في مفهـــوم الفعالية، وذلك بإضافـــة جانب مهم لها،وهو «الاختيار الجيد للأهـــداف»، ويعد «بيتر دراكر» (PeterDrucker) أول مـــن كان وراء هذا التوجه الجديد، وعبّر عنه بمصطلح (LaPertinence)، إذ يقول بأن ’’الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف‘‘.[2]

ويقصد هنا بالاختيـــار الجيد للأهداف أن تكون هذه الأخيرة موضوعة مـــن طرف المؤسســـة بصفة تتـــلاءم وقدراتها أو إمكاناتهـــا، فلا تكون من الأهداف السهلة التي يسهل بلوغها، ما قد يؤثر سلبا على المؤسسة ويكسبها صـــورة خاطئة عن وضعيتها الحقيقية، أو تكـــون من الأهداف الصعبة التي يستحيل بلوغها بالإمكانيات المتوفر عليها، وهو الأمر الذي سيتسبب حتما في مشاكل داخلية كبيرة ويؤثر سلبا على المؤسسة.

ويضـــاف جانب مهم للفعاليـــة وهو الآجال المحددة لبلـــوغ الأهداف، فالمؤسســـة الفعالة هي الـــتي تحقق أهدافها في آجالها المحـــددة وهذا ما يؤكده «لوشـــار» (J.LOCHARD) في تعريفه للفعالية إذ يقول بأن الفعالية الحقيقية هي التي ينظر إليها من زاوية تحقيق الأهداف في آجالها المرسومة[3].

(1) M.KALIKA, Structures d'entreprises-Réalités, déterminants, performances-, édition economica, Paris, 1995, P328.

(2) Peter Drucker, l'efficacité objectif n° 01 des cadres, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, France, 1974, P14.

(3) J.LOCHARD, op-cit, P11.

لذلك يعد هذا الشرط في غاية الأهمية لأنه يعمق من مفهوم الفعالية ويجعل عملية تحقيقها أمرا غاية في الصعوبة،إذ أن ليس كل الأهداف التي تتحقق تكون بالضرورة قد احترمت آجالها المسطرة، وعليه يمكننا القول بأن الفعالية هي تحقيق الأهداف المختارة بصفة جيدة في الآجال المحددة لها،وبالتالي فإن انعدام الفعالية في المؤسسة يكون مرده إلى إحدى هذه الأبعاد الثلاثة، التي تكوّن مفهوم الفعالية الحقيقية وهي:

* كيفية اختيار الأهداف.
* تحقيق الأهداف.
* احترام آجال بلوغ الأهداف.

وعلى اعتبار تحقق الفعالية مرهون بمدى قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المرغوبة فإنه يمكن أن نميز بين هذه الأهداف المطلوب الوصول إليها في المستقبل البعيد وهي أهداف إستراتيجية أو أهداف طويلة الأجل، وأهداف مطلوب الوصول إليها في الأجل القريب، وهي أهداف تكتيكية أو أهداف قصيرة الأجل، كما تأخذ الأهداف أشكالا أخرى لا يسعنا ذكرها في هذا المقام.

كما ربط الباحث«سعد صادق بحيري» الفعالية بالأداء الكلي وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية حيث يرى[1] أن: «الفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة».

وبصفة عامة فإن مفهوم الفعالية يتصف بالتركيب والتعقيد، ويقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.

ويضيف « مصطفى أحمد السيد» في هذا الشأن بأن قياس الفعالية تتعدد مداخله وأهمها[2]:

(1) سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأهداف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص201.
(2) مصطفى أحمد السيد، **إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة-**، بدون دار نشر، 2000، ص 201.

- **مدخل ملكية المـوارد**: يتمثل هذا المدخل في قياس قدرة المؤسســة على اســتغلال بيئتها للحصول على موارد نادرة وذات قيمة، مثل كفاءات بشرية عاليــة ونادرة، وقدر كاف مــن التمويل أو التكنولوجيــا، وعليه فإن أكثر المؤسسات فاعلية هي تلك الأكثر نجاحا في الحصول على موارد قيمة.

وتكمن أهمية هذا المدخل في ثلاث محاور:

* المحور الأول هو أن هذا المدخل يقيس الفعالية للمؤسسة ككل.

* المحور الثاني يأخذ بعين الاعتبار العلاقة الموجودة بين المؤسســة وبيئتها التجارية.

* المحور الثالث يمكن اســتخدام هذا المدخل بمقارنة مجموع مؤسسات تختلف أهدافها.

- **مدخل صحة المؤسســة**: يركــز هذا المدخل لقيــاس الفعالية على صحة المؤسســة، ويتضمن ذلك مدى رضا العاملين،ومدى التنســيق بين أنشطة الإدارات، ومدى فعالية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويؤلف هذا المدخل بين مقاييس كل من الموارد البشرية والكفاءة الاقتصادية.

- **مدخل قياس الناتج**: يعتبر هــذا المدخل أكثر ارتباطا بالفعالية، إذ يقيس مدى تحقيق الأهداف ويبدو منطقيا، لأن المؤسسة تحاول أن تعظم أرباحها وإرضاء زبائنهــا ورغم ذلك فهو دليل غير كامل للفعالية، حيث قد تكون مؤسســة فعالة جدا في إنتاج قدر كبير من المنتجات كســلع أو خدمات، ولكن مالم يكن هذا الناتج قابلا للاســتغلال وللاستفادة به من زبائن المؤسسة، فلن تستمر هذه الأخيرة.

- **مدخل إعادة التدوير** : يهتم هذا المدخل بمدى حسن استهلاك المنتجات التي أنتجتها المؤسسة،سواء كانت سلعا أو خدمات من قبل الزبائن، ومدى ترجمة ذلك وتحويله إلى مدخلات أساسية، ولهذا المدخل ثلاثة أبعاد وهي:

* التكيف الذي يبين مدى اســتجابة المؤسسة في الأجل الطويل للمتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

*التطوير الذي تسعى إليه مؤسسات كثيرة لتحسين قدرتها على التكيف، وذلك بالاستمرار في عملية تطوير نفسها.

* البقاء والاستمرار حيث تتمثل الفعالية في قدرة المؤسسة على تحويل مدخلاتها من بيئتها إلى مخرجات تعود إليها بطريقة تعطي مدخلات بشكل مستمر.

- **مدخل أصحاب المصالح**: هم الأطراف المعنية بأداء المؤسسة مثل العاملين والزبائن، الملاك والدائنين،الذين يقيّمون أداء المؤسسة، ويؤثر تعدد أصحاب المصلحة وتعدد أهدافهم بالنسبة لأداء المؤسسة على صنع القرارات التنظيمية في عدة مجالات، لكن لكل طرف منهم معيار مختلف لنجاحها، وفيما يلي عرض معايير أو مقاييس الفعالية من وجهة نظر كل طرف:

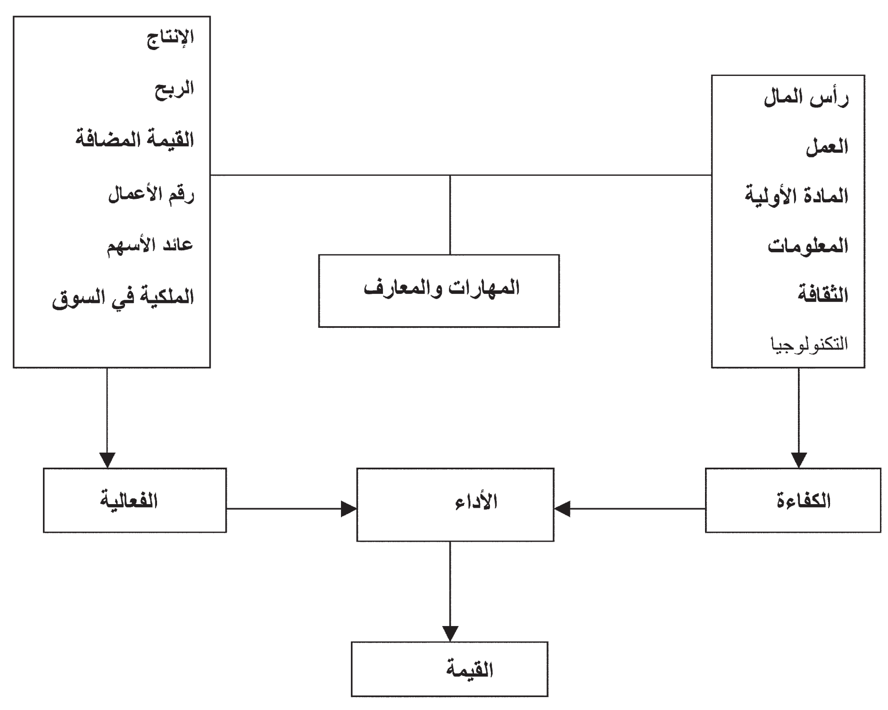
جدول رقم (01): معايير الفعالية كما يراها أصحاب المصالح

الأطراف	مقاييس الفعالية
1- العاملون	1- الرضا عن الأجر والإشراف على العمل
2- الملاك	2- العائد على الاستثمار
3- الزبائن	3- جودة السلع والخدمات
4- الموردون	4- صفقات ومعاملات وإجراءات مربحة وسريعة
5- الدائنون	5- الأهلية الائتمانية للمؤسسة
6- الحكومة	6- توافق أهداف وعمليات المؤسسة مع القوانين والضوابط الموضوعة
7- المجتمع	7- وفاء المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية

المصدر: مصطفى أحمد السيد، **إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة**، بدون دار نشر، 2000، ص 13.

مما سبق يتضح أن هناك ارتباط قوي بين الكفاءة والفعالية لأنهما متكاملان، فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، و نجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)، ويمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل رقم 12 التالي:

الشكل رقم (12): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، مقاربة الأداء بالاستراتيجية، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة، الجزائر، 1918مارس 2005،ص 487.

من خلال الشكل الذي يبين الأداء من منظور الكفاءة والفعالية الذي يوضح بأن الكفاءة تنطلق من الاستغلال الأنسب للموارد المتاحة من: رأس المال، العمل، المادة الأولية، المعلومات والثقافة، والتكنولوجيا.

والفعالية تنطلق من مدى تحقيق الأهداف المتعلقة بـ: أهداف الإنتاج، أهداف الربح، أهداف القيمة المضافة، عوائد الأسهم والملكية في السوق، وتربط بين تحقق الكفاءة والفعالية مهارات ومعارف القائمين على تسيير المؤسسة، وهذا ما يمثل طبيعة الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

ومن المنظور الاستراتيجي، فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي،وذلك لأنه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي في المؤسسة،وكذلك يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها الخارجية،فقد اتفق معظم الباحثين

الاستراتيجيين على أن عمليات الإدارة الاستراتيجية تشتمل على ثلاث مراحل رئيسية :

* الصياغة الاستراتيجية .
* التنفيذ الاستراتيجي .
* الرقابة والتقييم الاستراتيجي .

والمرحلة الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية تتم من خلال الأداء،بحيث يعد الأداء مرآة وجوهر الإدارة الاستراتيجية،وإن أهميته تبرز من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:[1] نظريا، تجريبيا،إداريا.

ثالثا- العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية،ولكن لا يعني هذا أنهما مترادفين،فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف،ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد،كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية[2].

إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما،فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف،فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة،وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام الاقتصادي للموارد لتحقيق الأهداف المحددة. إلا أنه قد تتوافر في المؤسسة الكفاءة دون أن تتوفر لها الفعالية في استخدام الموارد وذلك في عدة حالات منها[3]:

* تركيز الاهتمام من جانب الإدارة على الخطط والأهداف قصيرة الأجل،دون أن يتوافر الأساس الفكري أو القواعد الحاكمة لاتخاذ القرارات التي تمكن من ربط حاضر المؤسسة بمستقبلها، وعدم توافر هذا الأساس الفكري يؤدي إلى أن تكون قرارات الإدارة عبارة عن رد فعل للأهداف

(1) فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 232.

(2) محمد فريد الصحن وعبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، دون طبعة، مصر، 1987، ص 92.

(3) عايدة حطاب، مرجع سابق، ص 35.

الجارية،وقد تؤثر في قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في المستقبل وبالتالي على فاعليتها في الأجل الطويل.

* وجود ظروف أو قوى خارجية، مثل حدوث الكســـاد،حيث يؤثر على درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها .
* اهتمام المناخ التنظيمي المحيط بالمؤسسة في تحقيق النتائج السريعة،وبالتالي الاهتمام بالأهــداف قصيرة الأجل،وذلك على حســـب كمية وجودة الموارد المســـتخدمة،مما يؤثر في كفاءة اســـتخدام المـــوارد المتاحة،وبالتالي فاعلية المؤسسة في الأجل الطويل.

لذا يمكننا القول بأن:

* الكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد أحد عناصرها.
* الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية،لكن ليس مطلبا ضروريا لها.

ويمكن توضيح هذه العلاقة على أساس أن الكفاءة شرطا للفعالية، ومن ثم لن يكون الأداء فعالا حتى يكون كفؤا، ولكنه يمكن أن يكون الأداء كفؤا وليس فعالا وذلك حينما يتم اســـتغلال الموارد اســـتغلالا جيدا في غير الغرض أو المجال المفيد.

والشكل رقم (13) يوضح مفهومي الكفاءة والفعالية والعلاقة بينهما:

الشكل رقم (13): العلاقة بين الكفاءة والفعالية

محور فعالية (النتائج)	كفاءة منخفضة	كفاءة عالية
فعالية عالية	(2) **تحقيق نتائج بإهدار الموارد**	(1) **الوضع المثالي**
فعالية منخفضة	(4) الوضع السلبي	(3) حسن استخدام الموارد بدون نتائج

محور الكفاءة (موارد)

المصـــدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاســـتراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 15.

يتضح لنا جليا من خلال هذه المصفوفة أنه توجد أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية وهي:

(1) **الوضع المثالي (النموذجي)**: حينما تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة، وهذا هو الوضع الذي تعمل الإدارة على تحقيقه، حيث تقوم باستغلال الموارد أنسب استغلال ممكن، مع توجيه هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة.

(2) **الوضع غير الممكن**: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة، وهذا غير ممكن،حيث أنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية المرتفعة بدون الكفاءة العالية في استغلال الموارد،إلا أنه يمكن تصور الوصول إلى نتائج جيدة،لكن بإهدار واستخدام العديد من الموارد المكلفة.

(3) **الوضع السلبي**: وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة،وفي هذه الحالة المؤسسة تقوم بالاستخدام الجيد للموارد المتاحة، ولكن النتائج المحققة منها تكون سالبة أو غير مرغوبة، وذلك حينما توجه الموارد إلى تحقيق أهداف غير مرغوب فيها للمؤسسة.

(4) **وضع الفشل**: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة، حيث لا تقوم الإدارة باستغلال الموارد ولا بتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة بالمستوى المناسب.

لذلك فإن الإدارة الناجحة التي تسعى لتحقيق وتحسين الأداء،هي التي تقوم بتوجيه استخدام الموارد في الاتجاه الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة وبناءا على ذلك ولتحقيق الفعالية، يجب بناء الأهداف الصحيحة،وأن تنفذ هذه الأهداف بطريقة صحيحة، لذا فالاستراتيجية الصحيحة تستلزم بالضرورة اختيار وسائل وطرق صحيحة لتحقيقها.

فإذا حدث خطأ في الطريقة من الممكن تداركه وتصحيحه،أما إذا كان الخطأ في الإستراتيجية فمهما كانت الوسيلة صحيحة فلن تحقق المؤسسة الفعالية والتي تبنى أساسا على الأهداف الواضحة،والمرتبطة باحتياجات مجموعة المستهلكين.

المطلب الرابع: محددات الأداء

إن المؤسسة تعتبر بمثابة نظام اجتماعي يمارس أنشطة متنوعة، باستخدام موارد بشرية ومادية،للوصول إلى أهداف تمثل حاجات اجتماعية ذات قيمة، وتمارس المؤسسة نشاطها في إطار مناخ يتكون من كل المؤسسات الأخرى سواء كانت مساعدة أو منافسة، ومن ثم فإنها ترتبط بعلاقات تبادلية،وتخضع للقواعد والنظم التي تفرضها تلك المؤسسات،كما تفرض هي الأخرى قواعدها ونظم عملها الخاصة (علاقات التأثير والتأثر) ومن مجموع تلك العلاقات والتفاعلات وبحسب ما تقوم به المؤسسة من أنشطة فإنها تحقق النجاح أو الفشل،وتعاني من الضعف أو تتمكن من مواصلة النمو والبقاء والاستمرار.

وفي ضوء هذا التصور للمؤسسة،فإنه يمكن تحديد عوامل نجاحها، أو محددات أدائها،في مصدرين أساسيين؛ يتمثل الأول في التكوين الداخلي للمؤسسة ونوعيات الموارد المتاحة لها وأساليب إدارتها واستخدامها،والمحافظة عليها واستثمارها بما يحقق الأهداف ويتعلق الثاني بالظروف المحيطة بالمؤسسة والتي قد تمنحها فرصا للنجاح والازدهار، أو تفرض عليها من القيود والضوابط والتهديدات ما يشل حركتها أو يحد من أدائها.

وبشكل عام فإن التطور في الفكر الإداري، والتعدد في النظريات يجعلنا نميل إلى الاعتقاد أن العوامل الداخلية أو الذاتية للمؤسسة تعتبر أكثر أهمية وأبعد تأثيرا في تحديد المستوى العام للأداء، وليس معنى هذا أن العوامل الخارجية لا تأثير لها في تحديد أداء المؤسسة، بل ما نريد توضيحه هو أن العوامل الداخلية تستطيع أن تعوض الآثار غير المرغوبة للمحيط، ومن ثم تتمكن المؤسسة من تحقيق مستوى أفضل للأداء، ولا شك أنه لو كانت ظروف المحيط مواتية لحركة المؤسسة ومساعدة لها في تحقيق أهدافها فإن أدائها سوف يصل إلى مستوى أعلى.

لذلك فأداء المؤسسة يتحدد بمجموعة من العناصر تؤثر أو تتأثر إيجابيا أو سلبيا فيه، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه،ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه،لذلك وجب على المؤسسة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى.

فإذا تأملنا في عناصر المؤسســة ذات التأثير البالغ في تحديد أدائها، لوجدنا أن أهــم تلك العنــاصر على الإطلاق هو العنصر البــشري المتمثل في الأفراد والجماعات الذين يرتبطون كأعضاء في المؤسســة، ويمارسون واجبات معينة، ويتخذون قرارات تسهم في توجيه نشاطاتها.

كما أن اعتبــار العنصر البشري كمحدد رئيسي لــلأداء، أصبح بمثابة قاعدة تعتمدها وتعترف بها جل المؤسســات العملاقة، ونظرية حديثة تظهر التوجه الحديث في الفكر الإداري، ولعل مــا قاله «توماس» (J.W.Thomas)، الرئيس الأسبق لشركة إي بي آم (IBM) سنة 1962، حيث عبر على إستراتيجية مؤسسته بالعبارة التالية: «أؤكد أن السبب الرئيس لنجاح أو فشل المؤسسات يقف وراءه العامل الإنســاني والكيفية التي تســتغل وتوظف بها المؤسسات، القــدرات والطاقات المتوفــرة في عمالتها»[1]، أو كما دعت إليه المؤســســات الأوربية والأمريكية لدى عقدها الملتقى المخصص لدراسة ومناقشة الأسرار الكامنة وراء القوة التنافســية للمؤسسات اليابانية سنة 1985، حيث توصلت إلى نتيجة مفادها؛» أن أداء المؤسسة هو أداء عنصرها البشري، وهذا الأخير هو الذي يخلق الفرق ....»[2].

كما أن التنظيم والاســتراتيجية هي عوامل أخرى محددة للأداء في فترات تاريخية عرفتها المؤســة وهي ذات أهمية كبيرة، لذلك فإساءة استعمال أحد هذه العوامل (التنظيم،الاستراتيجية،الموارد البشرية)سيؤدي بالضرورة إلى أداء سيئ للمؤسسة ككل.

لكن مع التطور الهائل في السياسات والاستراتيجيات والتغيرات المستمرة في المحيط،فإن العوامل المحددة للأداء اختلفت من باحث إلى آخر، وكل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل، ففي هذا الإطار يرى « جين بيار مارسي «Jean Pier remercier» أن العوامل التي تحدد أداء المؤسسة تتمثل في[3]:

(1) P.A.Pontoizen, les hommes et le management, canola Édition, paris, France, 1994, p21.

(2) G.Donnadieu, OP-CIT , P251.

(3) Jean Pierre Mercier, Mesure et développer les formances, les édition A Quebecor, Montréal, 2003, P7.

- الاستراتيجية. - الرؤية، القيم،الرسالة.

- الموارد البشرية. - هيكلة المؤسسة.

- العمليات والأنظمة. - الموازنة.

أما « توم بيترز وروبــرت ووترمان» (TomPeters ,Robertwatrman) فقد حددا ثمانية عوامل للأداء وهي[1]:

- التميز في العمل .
- الاستماع للزبون.
-تشجيع الاستقلالية والإبداع.
- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد.
- القيم الجماعية.
- الاحتفاظ بهيكلة بسيطة.
- المزج بين الليونة والصرامة.
- الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به.

وبالنسبة لـ « بول بينتو»(PaulPinto) فيرى بأنه هناك أربع عوامل للأداء هي [2]:

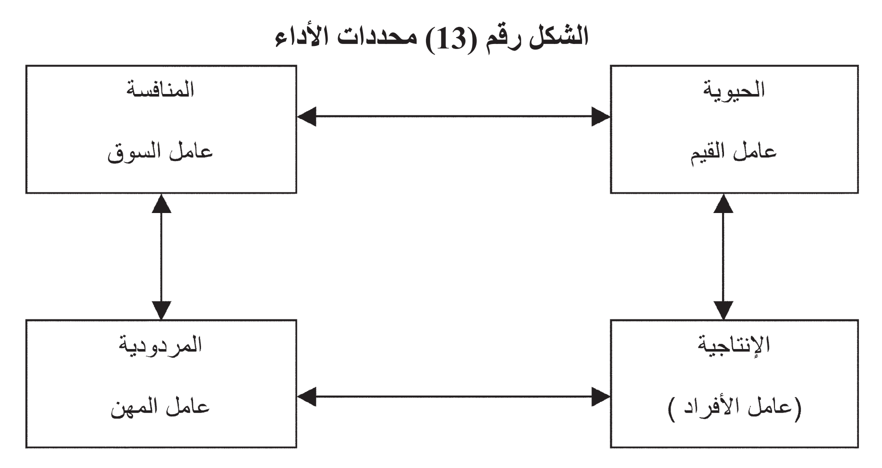
- القيم الحيوية قاعدة للنظام في مجمله.
- الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء.
- الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة.

وكل واحد من هذه الأعمدة حســب المؤلف،يمثل قاعدة أساسية للأداء ويمكن تمثيلها في الشكل التالي :

(1) Tom Peters et Robert Waterman, le prix d'excellence, les 8 leviers de la Performance, Edition Douod, Paris, 1999, P8.

(2) Paul Pinto, la performance durable –renawer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, édition Dunod, Paris, 2003, P11.

الشكل رقم (13) محددات الأداء

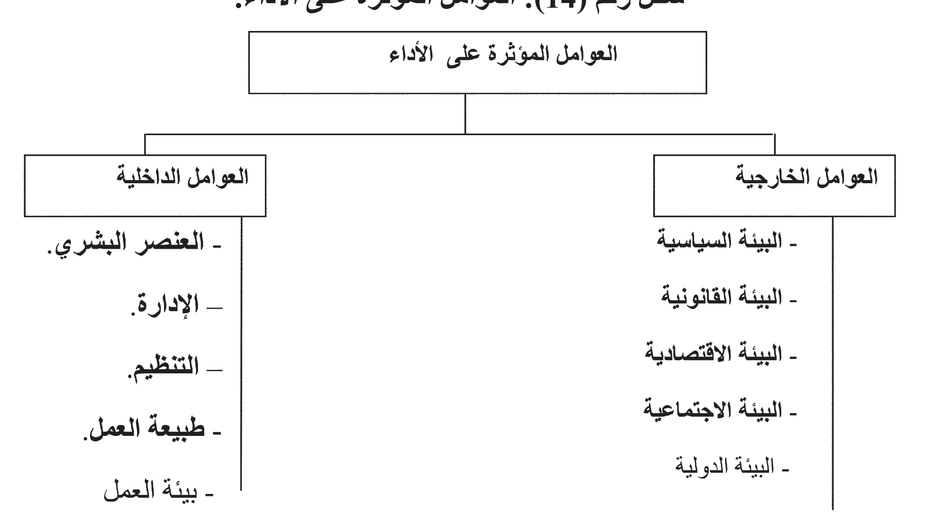


Source:Paul Pinto , OP-CIT,P11.

كما أن هناك من يصنف العوامل المحددة للأداء إلى عوامل داخلية وخارجية[1]،فنجد أن العوامل الداخلية تتمثل في العنصر البشري، الإدارة والتنظيم، طبيعة العمل،بيئة العمل،العوامل الفنية وبالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في مختلف عوامل البيئة الخارجية .

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي :

شكل رقم (14): العوامل المؤثرة على الأداء.



المصدر : علي عبد الله، مرجع سابق، ص27.

---

(1) علي عبد الله، مرجع سابق، ص 27.

ومن خلال كل ما سبق يمكن أن نقول بأن:

الأداء يتحدد بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة، وعلى اختلاف الآراء فإنها تصب في نفس الإطار وتختلف في شـــدة وطريقة التأثير، ومن هذه العوامل من له تأثير غير مباشر،وكنتيجة لذلـــك فإن العوامل المحددة للأداء مجالها يبقى واسعا.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعـــدد العوامل المؤثـــرة في أداء المؤسســـة الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثـــين أمرا صعبا للغاية،خاصة إذا تعلق الأمر بتحديد مقدار التأثـــير وكثافته،وفضلا عن كثافتها في التأثير على الأداء فـــهي مترابطة فيما بينها،وكل التعقيدات الســـابقة ناتجة عنها عدة تصنيفـــات للعوامل المؤثرة في الأداء فقد صنفها الدكتور " علي الســـلمي " إلى مجموعتين هما :

* مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية .
* مجموعـــة العوامل البشريـــة المتمثلة أساســـا في المعرفة، التعلـــم، الخبرة، التدريب،المهارة القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل،حاجات ورغبات الأفراد.

كما صنف البروفيســـور "كيكوليـــكا" "Kukoleca"،العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين :

* مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل الاجتماعية والعوامل الفنية .
* مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية[1].

- أما البروفيسور «تيتارت آلان « (R .A.THIETART)فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز،المهارات،مستوى العمل والممارسات[2].

(1) جمال خنشورة، **تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد**، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة، الجزائر، 1987، ص16.

(2) Raymond Alain THietart, la dynamique de l'homme au travail , les éditions d'organisations, paris, 1977, p 51.

ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة،وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية[1].

وسنحاول أن نعتمد على التصنيف الذي أجمع عليه معظم الباحثين،مع إضافة بعض العناصر المؤثرة التي نراها مناسبة ضمن هذا التقسيم،فالعوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا تتمثل في التحفيز، المهارات، التكوين، ثقافة المؤسسة، الرؤية، الإبداع.

أما العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة فتمثل مجموعة العوامل المتعلقة بمحيط المؤسسة الخارجي،وكل عامل من هذه العوامل سواء كانت داخلية أو خارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء المؤسسة.

المطلب الأول: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

إن تحكم المؤسسة في هذه العوامل الداخلية هو تحكم نسبي فقط،وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا ببعض عوامل ومتغيرات المحيط الخارجي.

فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده، إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض المتغيرات، ودور المسير تجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية أو الحد منها.

وكما قلنا سابقا، فإن حصر هذه العوامل بدقة يعتبر من الصعوبة بمكان، لذلك سيتم التعرض إلى أهم العوامل التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

أولا- التحفيز:

يعتبر التحفيز من أهم المواضيع الإدارية التي شغلت اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين،هذا ما أدى إلى ظهور العديد من التفسيرات والنظريات المتعلقة بالتحفيز، كنظرية تدرج الحاجات، ونظرية العاملين، نظرية الحاجات

(1) عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 91- 94.

لـ "ماك سيليلو" MC. Celellaud»، ونظرية الانتظار وغيرها، ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفس أو علماء اجتماع.

ويمثل التحفيز في المؤسسة «الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الأهداف [1].

ونلاحـــظ من خلال التعريـــف أن الباحـــث أراد أن يفسر التحفيز على أنه أشياء نفســـية داخلية تدفع الفرد لأداء العمل، وتكون مربوطة وموجهة لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف.

إلا أنه لم يتطرق إلى مســـألة طبيعة التحفيز، فنعلم بأن الشيء الذي يدفع الأفراد لأداء الأعمال هو حافز معين ســـواء كان ماديا أو غير مادي، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال، قد تتمكن من بلوغ أهدافها، ومن ثم تحقيق الأداء الجيد،ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية، فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز، يكمن في معرفة كل حالة، وتحديد الحوافز التي تتناسب معها،لتحقيق أو الحصول على أقص ما يستطيع المحفز تقدمه المؤسسة.

لذلك يمكن أن نقول بأن التحفيز يعتبر مـــن أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية، والذي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه بطريقة أو بأخرى.

ونوضح بأن التحفيز له دور هام في تحسين أو زيادة الأداء، وذلك من خلال دفع العمال أو الأفـــراد لأداء الأعمال، والدافعية شيء غـــير قابل للملاحظة أو القياس، بل يتعرف عليها من خلال ســـلوك الأفراد، فالســـلوك يمتاز بأنه مســـبب، وهادف ومدفوع، بمعنى ألا يظهر من العدم، ولكن يكون دائما سببا يؤدي إلى نشأته .

كما أنه موجه لهدف أو أهداف معينـــة، ووراءه دوافع تتمثل في الرغبات والحاجات[2]، فدافعيـــة الفرد لأداء الأعمال تعرف بأنهـــا القوى أو الطاقات

(1) George.R.Terryet Stephan &G.Frankline, les Principes du management, Edition Economica , 8'eme edition, paris, 1985, p325.

(2) Learit .H, Managenial Psychology, 4ed, the university of Chicago, new press, 1978, p20.

النفســية الداخلية التي توجه أو تسـبق تصرفات الفرد أو ســلوكاته، في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به [1].

ويمكن القــول بأن الحوافز المادية والمعنوية تعتــبر كدوافع ولها علاقة مباشرة بالأداء الكلي للمؤسسة، فالحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الذين يســعون إلى إشباعها عن طريق العمل[2]، وقــد تكون هذه الحوافز مادية كالأجور والمكافآت والعلاوات والمنح والهبات والهدايــا وغيرها، وقد تكون معنوية كالشــكر، والتقدير والاحترام، وتقديم لوحــات شرف،والحوافز بنوعيها تؤثر على الفرد خارجيا، أما الدوافع فهي محرك داخلي[3].

يمكن أن نقول بــأن التحفيز يعتبر من أهم العوامل الأساســية المؤثرة على الأداء باعتباره الدافع الأساسي الذي يحرك الأفراد لأداء الأعمال، وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء.

ثانيا- المهارات:

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات [4]:

* مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشــاطات المتكررة حســب إجراءات محددة مسبقا.

* مهارة الإسقاط وتسمح انطلاقا من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين بالوضعية الأولى.

*مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشــكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي، ويســتغله في إيجاد الحلول، فحسب هذه الحالة

(1) ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية ، 1995، ص147.

(2) علي السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص35.

(3) أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، ط2، بدون دار النشر، القاهرة، 1999، ص57.

(4) Jaques Aubert**:** les notion de compétence dans les déférentes disciplines, voir le site : http www.e-rh.org.

يجب على الفـــرد أن يكون مبدعا في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

فالأنواع الثلاثة مهمة، ولها تأثير بشكل أو بآخر على الأداء الكلي للمؤسسة، إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم،وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

كما تصنف المهارات حسب (روبرت كاتز) (R.KATEZ) إلى ثلاثة أنواع من المهارات :

- **المهارات الفنيـــة Technicalskills**[1]: وتعني إلمام المديرين بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره، ومعرفته بأساســيات هـــذا العمل،وهذا يعني أنه ليس مـــن الضروري أن يكون المدير من أكثر العاملــين دراية بالجوانب الفنية للعمل،وهذه المهارات تســاعد المديرين في مراعاة الجوانب الفنية للقرارات التي يتخذونها من أجل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، كما يمكن لهم تقييم أداء المرؤوسين من حيث الجانب الفني.
- **المهارات الإنســانية HumanSkills**: وتعني قدرة المديرين على التعامل مع الأفراد، وفهم الســلوك الإنساني،واختيار أســلوب التعامل المناسب معهم، وهذه المهارات ضرورية لكل المديرين من أجل تحســين أداء الأفراد في كافة مستويات المؤسسة.
- **المهارات الإدارية ConceptualSkills**: وتشــير هـــذه المهارات إلى قدرة المديرين على إدراك الصـــورة الكلية للموضوع، وعلاقـــات الأجزاء بالكل، وكذلك إدراك العلاقات المتوقفة في المستقبل للتصرفات الحاضرة، وتشتمل هذه المهارات على التصور والإبداع،واتخاذ القرارات الصائبة، وهذه المهارات أيضا لها تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة.

ثالثا- التكوين:

ويعــد التكوين نوع من الاســتثمارات في العنصر البشري، التي يمكن

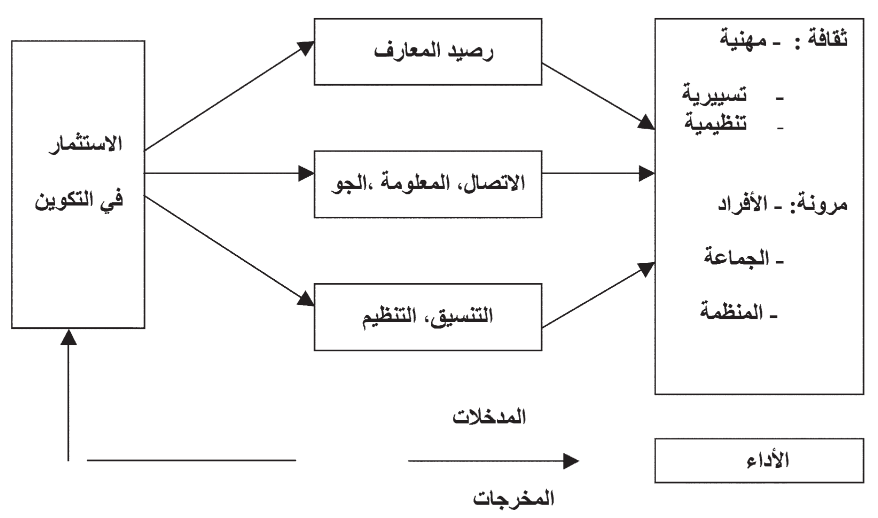
(1) Robert .Katz, skills of an effective administrator , award business Review , sep – oct, 1974, p 90- 91.

القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

* رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.
* يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
* يستهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات .

ويمكن توضيح كل ما سبق في الشكل رقم(15)الموالي:

شكل رقم (15): التكوين كاستثمار غير مادي.



Source: Bernard Martory: contrôle de gestion sociale ,librairie vuibert, paris,1999, p256.

رابعا- ثقافة المؤسسة:

تنبع أغلب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة من أذهانهم، وهي مستمدة من عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم، أي ثقافتهم، ومفهوم الثقافة ليس حديث النشأة، فمنذ زمن طويل ومدراء المؤسسات يبحثون عن خلق «جو المنزل» داخل المؤسسة، بحيث تتميز بذلك عن باقي المؤسسات الأخرى، والمؤسسة هي في الواقع مكان لوجود بعض النزاعات والصراعات والاضطرابات بين عدة ثقافات مهنية،جمعوية، وحتى وطنية، وثقافة المؤسسة تساهم بشكل كبير جدا في وضع رؤية موحدة لكافة أفراد المؤسسة.

ويمكن تعريف ثقافة المؤسسة على أنها: «مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل والاختيارات الاستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من القيم، التقاليد،تاريخ المؤسسة والدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة».

فالقيم بصفة عامة تمثل الأفكار والمعتقدات الرئيسية، الأخلاق، الديانات، وهي تحدد التصرفات المقبولة والمسموح بها، وبصفة أدق فإن القيم هي التي تكون فلسفة المؤسسة وهي الدستور الذي يسير المؤسسة، ويبين التجاوزات والحريات المسموح بها.

أما التقاليد فهي تلك التطبيقات المستمدة من القيم المشتركة، ومن أمثلة ذلك التوظيف، اجتماعات العمل، تقييم الأفراد، فإذا أخذنا التوظيف مثلا فإن المؤسسة نسعى جاهدة للبحث عن أفراد ليس فقط لتتناسب مؤهلاتهم والمنصب فحسب، بل حتى ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة.

أما تاريخ المؤسسة فيمثل كل الروايات عن ماضي المؤسسة من انجازات ونجاحات، وهي تقوي وتدعم القيم المشتركة، وغالبا ما ترتبط هذه الروايات بشخصية معينة مثل مؤسس المؤسسة وما حققه من إنجازات حتى أن بعض المؤسسات أنشأت لذلك متحفا كشركة «بي أم دابليو»(BMW) لتحافظ على سجلها الحافل بالإنجازات.

أما عن الدلائل فيقصد بها الإشارات التي نعرف من خلالها الثقافة السائدة في المؤسسة، حتى نتمكن من التميز وبدقة أعضاء المؤسسة عن باقي الأفراد الآخرين منها: البذلة، البطاقة المهنية وتظهر اللغة الرمز الأكثر تعبيرا عن الثقافة، إذ أن توحيد اللغة يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات والاتصال واتخاذ القرارات[1]، وتمثل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي لنجاحها،فالثقافة تلعب دورا هاما في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين، ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة

(1) Duraud .Christophe , voir le sit: www.culture entreprise.fr, 13- 11- 2004, p-p 04-08.

أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية، والموجود بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع[1].

كمـــا يرى روبينز (Robbins)، أن للثقافة مجموعة من الوظائف التنظيمية تتمثل في[2]:

* للثقافة دور تعريفي، بحيث من خلال الثقافة يمكن التمييز بين مؤسســـة وأخرى.

* الثقافة تمثل حلقة وصل بين أعضاء المؤسسة والمؤسسة نفسها، حيث تنقل شعور وإحساس الإدارة العليا للموظفين والعكس.

* الثقافة تمثل البريق الاجتماعي الذي يساعد المؤسسة على أن تتماسك معها.

* الثقافة تعمل على صنع الشـــعور والإحســـاس والتحكم الآلي، الذي يعتبر كمرشد لاتجاهات وسلوكات الموظفين.

أما الباحث «شـــاين» (shein) ، فيرى بأن المهمة الأساسية لثقافة المؤسسة هي المحافظة على بقاء واســـتمرار المؤسسة، وذلك من خلال قياسها بالوظيفتين التاليتين:[3]

* البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية.

* تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة لتأكيد قدرتها على البقاء والاستمرار .

وإن تعددت التعاريف وتنوعت فهناك إجماع على أن ثقافة المؤســـســـة تؤثر على الأداء الكلي في المؤســـســـة وعلى الرضا الوظيفي لدى العاملين وعلى الإنتاجية الكليـــة، وعلى العكس من ذلك فإن الثقافة الضعيفة أو المحدودة تؤدي إلى قلة الإنتاجية، ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين .

---

(1) نجوى عبد الله الطبلاوي، **تأثير ثقافة المنظمة على فعالية المنظمة**، كلية التجارة، عين شمس، القاهرة، 1996، ص31.

(2) Stephen.P.Robbins, organizational behaviour, 4thed, (usapreutice HALL International, usa, 1989 .P469).

(3) نجوى عبد الله الطبلاوي، مرجع سابق، ص31.

ويمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر تأثيرا فعالا على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل، حيث لاحظ كل من جون «كوتار» (J .P.Cotter)، و»هيسكاتجايمز» (James.L. Hesket)خلال إحدى عشر سنة أن المؤسسات التي لها ثقافة الاهتمام بالعنصر البشري (زبائن، مساهمين،عمال) تحقق أفضل النتائج مقارنة بالمؤسسات التي أهملت هذا العنصر، بحيث أن مؤسسات الصنف الأول استطاعت أن ترفع مداخيلها إلى 88% وعدد عمالها إلى 282% وارتفع سعر سهمها 901% كما تحسنت أرباحها الصافية بـ 756% على عكس مؤسسات المجموعة الثانية التي لم ترفع من مداخيلها إلا بنسبة 166%، وعدد عمالها بـ 36%، وسعر أسهمها بـ74%، وتحسنت أرباحها الصافية بـ 1%فقط.

غير أن «بريلمان جين «(BrilmanJean) و«أوكتافجيليني» (OctaveGelinier) يريان بأن الثقافة القوية السائدة في المؤسسة ليست دائما دافعا لتحقيق النتائج، فقد يحدث العكس، لأنها ترفض التغيير، على عكس الأنظمة الثقافية القابلة للتغيير التي يكون فيها المسيرون بصدد الترصد الدائم بالسوق «[1]، هذا الصنف من المؤسسات يفضل اقتناء الأفراد الذين يخلقون التغيير ولديهم القدرة على وضع التعديلات، أما الثقافة القوية فغالبا ما تسود المؤسسات الصغيرة فتكون في البداية قوية لكنها تضعف مع الوقت.

وفي هذا الصدد يقول «فلاسلاير» (Vlasselaer.M)، أنه حتى تخدم ثقافة المؤسسة الأداء الكلي عليها أن تقبل كل الأفكار المتعارضة للأفراد، والتي من شأنها أن تخلق التجديد، كما أنه عليها أن تنفتح على ثقافات المؤسسات المنافسة، وتتبادل معها الآراء، لأن مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافات مؤسسات أخرى هو المصدر الأكثر غنى بالمعلومات من مقارنة الاستراتيجيات مع بعضها البعض، إذن فثقافة المؤسسة هي مهد الأداء[2].

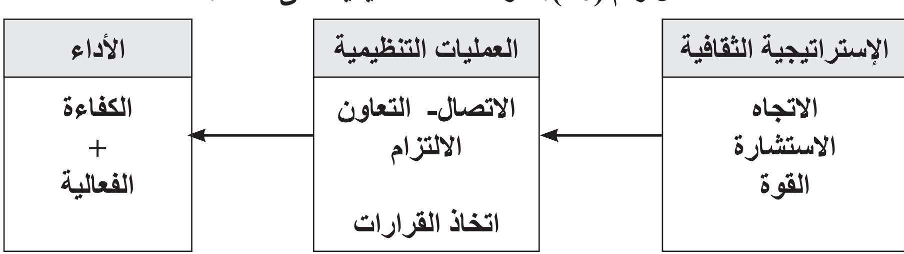
ويمكن توضيح تأثير الثقافة على الأداء الكلي من خلال الشكل التالي :

---

(1) Brilman .Jean, les meilleurs pratiques du management au cœur des entreprises, 3eme édition, éditions d’organisations, paris, 2000 , p58.

(2) Vasselear Michel, le pilotage d’entre prise des outils pour gerer la performance future, editionpubliuvion , paris, 1997 , p27.

شكل رقم (16): أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.



المصدر: عبد المجيد السيد عبد المجيد محمود، **تأثير الثقافة على كفاءة البناء التنظيمي**، رسالة ماجستير،كلية التجارة، عين شمس، القاهرة، 1996، ص41.

ويقصد باستراتيجية الاتجاه الثقافي بمعنى هل تتفق الثقافة مع طريقة العمل أم لا؟ في حين يقصد باستراتيجية الانتشار الثقافي بمعنى مدى شيوع الثقافة بين العاملين وهل يفهم العاملون ثقافة المؤسسة بطريقة واحدة، فإذا كان هناك اختلاف هل يكون من الصعب الوصول لاتفاق عام؟

أما استراتيجية القوة فيقصد بها الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة، وهل الثقافة راسخة وقوية أم ضعيفة؟ كما أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها، فثقافة المنظمة تتسع إلى جانب البعد الإنساني،المتمثل بالتصرفات الإنسانية المختلفة، البعد المادي المتمثل بالناتج المادي للعمل الإنساني في مجتمع أو منظمة معينة.

أخيرا يمكننا القول بأن الأداء الكلي للمؤسسة يتأثر بثقافة المؤسسة والمناخ التنظيمي، حيث تشير الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة وقد تعرضنا إلى ذلك بين ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي السائد والفعالية التنظيمية.

خامسا- الرؤية (LA VISION):

هناك العديد من مسيري المؤسسات من لديهم صورة واضحة عما يجب أن تكون عليه المؤسسة خلال السنوات المقبلة، كما أن العديد منهم من تحول إلى مهندس حقيقي للمستقبل، لكنهم لم يتمكنوا من جعل هذه الصورة محل تنفيذ، واقتصروا على الاهتمام بالمشاكل العملية على المدى القصير وهذا راجع إلى عدة أسباب منها:

- صعوبة الخوض في التفكير في مستقبل غير أكيد وتجاوز قيوده.
- الفهم الناقص للمهنة وحتى الأداء.
- وضع الإستراتيجية لفترة زمنية قصيرة .
- الخوف من التغيير.

لذلك وحتى يتمكن المسيرون من جعل الرؤية قيد التنفيذ، استلزم عليهم تجاوز تلك العقبات، وأن يحاولوا تجسيد ورسم مستقبل المؤسسة، ويمكن التعبير عن الرؤية بأنها تلك التي تحقق الهدف الرئيسي الذي أنشئت لأجله المؤسسة والذي يشترك في تحقيقه كل الأطراف الآخذة (الأطراف، المساهمين، الزبائن، العمال، الشركاء، المجتمع ككل)، وترتبط الرؤية في المؤسسة بمفهوم رسالة المؤسسة، هذا المصطلح الأخير الذي استعمله «بيتر دراكر»(Peterdrucker) لبيان جواب واضح وشامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين « ما هو عملنا؟»[1]، فالرسالة إذن توضح أسباب وجود المؤسسة، وما الذي يجب أن تفعله، وهي تلك الخصائص أو الصفات الفردية في المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وتتميز الرسالة الفعالة بالاختصار والوضوح والواقعية والموضوعية والانسجام مع أهداف المؤسسة، لذلك فالرؤية ترتبط مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، وعملية تحديد أهدافها ومراجعتها، فهي تهيئ للمؤسسة رؤية المستقبل وتساعدها في توجهاتها طويلة المدى.

وتعرف الرؤية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها، كما تعرف بأنها تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المؤسسة، فالرؤية إذن تشمل رسالة المؤسسة إلا أنها تذهب إلى أبعد من ذلك لأن الرسالة تحدد الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة، أما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها[2].

---

(1) Jaque Orsini & Jean Pierre Helper, management stratégique, Vuibert 2eme édition, paris, 1994, p102.

(2) جون. م. برايسون، **التخطيط الاستراتيجي (المؤسسات العامة وغير الربحية)**، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2003، ص 255.

ولصياغة رؤية المؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر مميزة؛ وهي تحديد مجال النشـــاط الحالي للمؤسسة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات المصلحة [1].

وحســـب «أوكتاف جيلينييه» (octave gelinier)، فإن الرؤية تتركب من عنصرين أساسيين هما:

1 - **القاعدة الثقافية**: تعتمد على القيم المتمثلة في المعتقدات الرئيســـة منها احترام الأفراد ورضا الزبائن، والمساهمين....إلخ، كما تعتمد على المهام وهي مساهمة المؤسسة بنشاطها في تحقيق ازدهار البشرية.

2 - **المستقبل المرغوب فيه**: فبدلا من تخطيط المستقبل غير المتوقع، بالرؤية يمكن للمؤسسة خلق المستقبل الذي تريده وبسرعة.

ومن خلال ما ســـبق يمكننا أن نعتـــبر أن الرؤية أصبحت بمثابة الوجهة التي تقود المؤسســـة إلى بلوغ طموحاتها وبناء المستقبل الذي ترغب فيه، فإذا تم الاتفاق بين أفراد المؤسســـة حول المســـتقبل المراد الوصول إليه، وأصبحت الرؤية عبارة عن المنهاج الذي تسير عليه المؤسسة، ودستورا تعمل به ومنشورة بحيث يعرفها جميع الأفراد، وإذا ما أصبحت مرجعا للاختيارات الإستراتيجية، وقاعدة للعمل اليومي داخل المؤسسة، فإنه عندئذ يمكن للمؤسسة أن تتجاوز كل العقبات التي يفرضها عليها المحيط المتعدد الأبعاد،وإذا ما أصبح المســـير يملك كل الخصائص التي تتطلبها الرؤية، أصبح بإمكان المؤسســـة أن تتضمن أداء متميزا على المدى الطويل، لأنه بالرؤية وحدها يمكن بعث روح الإرادة، وخلق روح الابتكار في الأفراد لحثهم على بلوغ أهداف المؤسسة.

سادسا- الإبداع وتكنولوجيا الإعلام والاتصال:

لقد أصبح الإبداع رهانا أساسيا للأداء، حيث أنه يغذي الصلة بالمستهلك، والتي تخلق الرغبة في الاستهلاك مما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو، ونظرا لهذه الأهمية أردنا توضيح علاقة الإبداع وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالأداء.

---

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص107-108.

يقول «بول بينتــو» (PaulPinto) بأنه : « اســتمرار العلاقة بين العلامة التجارية وسوقها ترتكز أكثر فأكثر على الإبداع، الذي أصبح من أهم محركات أداء المؤسسة»[1].

وكلمة «إبــداع» باللغة الانجليزية فتعني كلمة (innovate)، بمعنى إحداث وإيجاد شيء جديد ويتدخل هذا المصطلح مع العديد من المصطلحات الأخرى، كالاختراع والابتكار وغيرهما.

فالابتــكار يتعلق بخلق فكــرة جديدة مميزة، أما الإبــداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ وعليه فإن الابتكار يســبق الإبداع، ويتوقف عند مستوى الوصول إلى الفكرة[2].

وتواجه المؤسسات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات الناتجة عن البيئة المضطربة والمعقدة والتي تنشــط في إطارها، ولمواجهة هذه المشكلات والصعوبات بكفاءة وبفعالية، فإن الأمر يســتدعي جهودا وقدرات إبداعية عالية، حتى تتمكن هذه المؤسسات من ضمان بقائها واستمراريتها ونموها.

لذلــك أصبح الإبداع مــيزة تنافســية بالغة الأهميــة خصوصا في ظل التحــولات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها ظاهــرة العولمة، وما رافقها من انفجار في تكنولوجيــا المعلومات والاتصالات، وعولمة الأســواق، وتغير في أذواق المســتهلكين، وأصبح نجاح المؤسســات يقاس بمــا تمتلكه من أفكار جديدة، ومدى قدرتها على تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع لا بما تمتلكه من موارد مادية [3].

وقد أكد العديد من الباحثين على حاجة المؤسســة للإبداع من أجل زيادة وتحسين الأداء الكلي باعتباره موردا هاما للمؤسسة، كما غيرت تكنولوجيا الإعلام

---

(1) Paul pinto:op.cit, p70.

(2) حسين حريم، **إدارة المنظمات**، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003،ص- ص: 203- 204.

(3) جوهرة محمد، **القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع**، في مطبوعات الملتقى الدولي حول «صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية»، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 05/14/أفريل 2009، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر، 2009، ص220.

والاتصال الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات سواء على مستوى العلاقات أو على مستوى طرق التسيير، وتعتبر من بين أهم المحركات الرئيسية للتنمية الشاملة، ولتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثير كبير على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية، باعتبار أن حاجة المؤسسات إلى تكنولوجيات حديثة ومرنة تغنيها عن الأعمال اليدوية، وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج، ومن ثم تحسين الأداء الكلي، كما تجعلها في اتصال دائم مع الزبون لتلبية حاجياته والاستماع إلى اقتراحاته بات أمرا حتميا في ظل هذه البيئة المتغيرة وغير الثابتة، والتي تمتاز بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات في ظل الانفتاح العالمي للأسواق، تتبين العوامل التي تجعل المؤسسة في حاجة ماسة إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات من خلال مجال استعمال هذه الأخيرة من طرف المؤسسة فإما أن يكون مجال داخلي، أو مجال خارجي بالنسبة لبيئة المؤسسة، ومن أهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات على المستوى الداخلي كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدافها معلومات عن الخدمة أو المنتج...إلخ.

ومن أهم الاستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسة ما يلي:

- نشر إعلانات إشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن.
- السماح للزبائن بالشراء والتسوق عبر الانترنت (التجارة الالكترونية).
- سرعة الاتصال مع أشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة، وميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير.
- تزويد المؤسسة بمعلومات عن مواد تريد شرائها، خاصة المواد ذات التمويل الكبير.
- الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض مشاكلها، دون دفع تكاليف الاستشارة في بعض الأحيان.

- الاطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة.
- اختبار سوق منتجاتها، ومدى رضا المستهلكين عنها، لما قد يفيدها في وضع خطتها المستقبلية من الناحية الإنتاجية والتسويقية.
- إمكانية اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرف الموردين.
- متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم الخارجي،من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات المنافسة.

لذلك فنقول بأن الإبداع وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤثر بشكل أو بآخر على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية، ويختلف هذا التأثير حسب طبيعة الإبداع المتاح، وحسب طبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

كما يمكننا القول بأن الأداء الكلي للمؤسسة يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا، ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية، أو على مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين كل على حسب بحثه، سعوا إلى تحديد هذه العوامل بدقة، أو على الأقل حصر أهمها على النمو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية، وتقليص آثارها السلبية، ومن هؤلاء «دونالدسون «((Donaldson، الذي أورد القائمة التالية[1] للعوامل المؤثرة على الأداء الكلي للمؤسسات وهي:

- الهيكلة.
- العملية الإنتاجية في حد ذاتها.
- الاستراتيجية.
- المحيط الذي تنشأ فيه المؤسسة (le context)
- الثقافة.
- القيادة.
- الخيارات التقنية.
- أسلوب الإدارة.

(1) عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، ـ-مفهوم وتقييم -، في مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص90.

وغير بعيد عن هذه العوامل أورد "كروجر" (Kruger) ما أسماه بالأجزاء (lessegments) الستة للأداء، والتي تتمثل في الأشخاص أو مجموعة الأشخاص التي لها تأثير على تحديد سياسة المؤسسة، الفلسفة والثقافة (نظام القيم، الرموز، الأساطير)، الاستراتيجية، الأنظمة (كنظام المكافآت، التخطيط، الإدارة، الرفاهية، الإعلام، المحاسبة)، طاقات الإنجاز الكامنة، والعملية الإنتاجية.

ويرى "كروجر" أن أداء المؤسسة يتبع هذه الأجزاء من حيث ترتيبها، تلاحمها، توافقها مع بعضها البعض، ومدى تكيفها مع المحيط[1]، وعلى خلاف هذا المدخل لدراسة العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين إلى تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، ثم قسموا العوامل الخارجية حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية،سياسية، تكنولوجية ...إلخ.

أما العوامل الداخلية، فقد تم تقسيمها إلى عوامل بشرية، تقنية وتنظيمية[2].

وعلى الرغم من أن هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير من الباحثين، إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة، بين ما هو داخلي وما هو خارجي، أو بالأحرى بين المحيط والمؤسسة لكون هذه الأخيرة " لا تتوقف عند حدودها الظاهرة، سواء تعلق الأمر بإطارها القانوني، أو بموجوداتها المادية، بل أنها بوجودها وسلطتها القرارية تنسج شبكة من العلاقات والتدفقات، والقوى التي قد تتكامل أو تتعارض مع العلاقات والتدفقات، والقوى الصادرة من مراكز قرارية أخرى[3].

ومع كون مدخلات المؤسسة امتداد لمحيطها فيها، وكون مخرجاتها امتداد لها في محيطها، فإن مصطلح الحدود يبقى مفهوما نظريا تجريديا أكثر منه عمليا،

(1) المرجع نفسه، ص30.
(2) أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، رسالة ماجستير، د.م.ج، الجزائر، 1997، ص37- 58.
(3) المرجع نفسه، ص77.

لذلك فإننا لتفادي إشكالية الحدود الفاصلة بين المؤسسة ومحيطها،اعتمدنا على تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء حسب إمكانية التحكم فيها، إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة كما رأينا في المطلب السابق وأخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة، حيث غالبا ما تقابل العوامل الأولى إلى حد ما العوامل الداخلية، في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية.

المطلب الثاني: العوامل غير الخاضعة إلى تحكم المؤسسة

بناءً على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل المؤثرة في الأداء يشمل مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة[1]، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده، والذي يعبر عنه "هنري مينزبرغ"(H.Mintzberg)، بأنه كل ما هو خارج المؤسسة [2]، وباعتبارها كذلك فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة، أو قد تكون خطرا، تؤثر سلبيا على المؤسسة، وبالتالي على أدائها، وتفترض عليها التكيف معها، إذا أرادت التخفيف من آثارها أو الحد منها، وفي الحقيقة لا يتوقف دور المؤسسة تجاه آثار هذه العوامل عند العمل على تقليص مخاطرها فحسب، بل يتعدى إلى خلق الفرص التي تسمح أو تساعد على تحقيق الأهداف، لذلك فإن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، أو بالأحرى رفع مستويات أدائها، يرجع في جانب منه إلى قدرة المؤسسات على تكييف أو التكيف مع عوامل ومتغيرات محيطها، فرصا كانت أو مخاطر خاصة وأن أهمية البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة، يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، التعقد، تنوع الأسواق، والعدوانية[3].

---

(1) عبد السلام أبو قحف، **سياسات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، 1992 ، ص60.

(2) H.Mintzberg, structure et dynamique des organisation , les éditions d'organisations , paris, 1992, p245.

(3) يحياوي مفيدة ، **تحسين استعمال الطاقة الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 1999، ص24.

ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة، يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، أو اجتماعية، أو تكنولوجية، أو سياسية، أو قانونية.

وفيما يلي استعراض لأهم هذه العوامل الكلية والتي هي غير خاضعة لتحكم المؤسسة.

أولا- العوامل الاقتصادية:

بما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية، فإن العوامل الاقتصادية تعتبر الأكثر انعكاسا على الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، ولكون البيئة الاقتصادية عموما تمثل مصدرا لمختلف مواردها، ومستقبلة لمتوجاتها من جهة أخرى، وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة (macro)، كالنظام الاقتصادي التي تتواجد فيه المؤسسة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة ...إلخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق ودورة حياته، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع...، وتتميز العوامل القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير نسبيا، إذ أن حدة المنافسة تجعل المؤسسة مثلا في وضعية حرجة نوعا ما، وهو ما ينعكس مباشرة على أدائها، وفي أجل قصير نسبيا، في حين تكون آثار الفلسفة الاقتصادية غير مباشرة، وتمتد على أجل طويل، وكذلك بالنسبة للموارد والطاقة، فإن تذبذبها بين الوفرة والندرة النسبية، وفي فترات قصيرة يجعل هذا العامل يتأرجح بين الفرصة والخطر، وبالتالي تحسين أو تخفيض الأداء[1].

كما أن الظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يرتكز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، وكذلك الأسواق والمنافسين[2].

---

(1) عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص92.

(2) Grilles Bressy & Chrishan konkuyt , économie d’entreprise, édition sirey, paris, 1990, p16.

ثانيا- العوامل الاجتماعية والثقافية:

إذا كانــت العوامل الاقتصادية تعتبر أكثر العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة تأثيرا على الأداء فإن العوامل الاجتماعية والثقافية لا تقل عنها أهمية ولا تأثــيرا، وذلك نظــرا لأهمية البعد الاجتماعي في بيئة المؤسســة من جهة، ومســاهمة عوامله في كثير من الأحيان في تغيــير العوامل الأخرى من جهة ثانية، وعلى الرغم من صعوبة تحديد هذه العوامل فإنه هناك من المفكرين من حاول حصرها.

حيث يقول الباحث "بيار بارجــرون" (Pierre Berrgeron) بأنها تمثل: "مجموعة العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات ســلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلــف مجموعات المجتمــع، وبالتأثير الذي تمارســه تلك العناصر على المؤسسات".[1]

كما يــرى "كوتز"(koontz) و "أودونيل" (O'Donnel) أن الأولى تتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية، قناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعا ما[2].

لذلك نســتنتج أن العوامل الاجتماعية والثقافية شــديدة الصلة بالعامل البــشري، ومن هذه العوامــل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقســام الاجتماعية ودراســة العوامل الاجتماعية، تقدم معلومــات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة، كإرسال منتوج جديد، واستهداف حصة من السوق .

وفي هــذا الصدد يقــول "بريــسي" (G.bressy) أنها تتضمــن: "نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية، والتيــارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة"[3].

---

(1) Pierre Bergeron , la gestion moderne,- théorie et cas-, gaetanmorinediteur, quebec, 1993, p38.

(2) H.koutz&O'donnel , management -princips et méthodes de gestion-, édition , MacGraw Hill, Québec, 1980, p41.

(3) G.Bressy , économie d'entreprise, édition sirey, paris, 1990 , p17.

وعلى كل تبقى هذه العوامل أوسع من أن تنحصر أو تضبط، إنما تبقى: "دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي،تساعد على فهم وتفسير المواقف الاجتماعية المختلفة والاتجاهات التي يؤمن بها الأفراد"[1]، فانتشار الأمية مثلا يعني محدودية القراء والمثقفين، مما يحد من فعالية الإشهار وبالتالي أداء المؤسسة، كذلك الضوابط الاجتماعية كثيرا ما تقف عائقا أمام انتشار منتوجات المؤسسة مما ينعكس سلبا على أدائها.

ثالثا- العوامل التكنولوجية:

وعلى غرار مختلف العوامل السابقة،فإن العوامل التكنولوجية التي نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي، والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...إلخ، تمثل أيضا عنصرا بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات تحديد كيفية معالجة المعلومات، مما يساهم كله في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها وتحديد آثارها، سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها [2].

بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة، بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها، من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع، وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها، سواء كانت تقنية أو تسييرية.

رابعا- العوامل السياسية والقانونية:

إلى جانب كل العوامل سابقة الذكر والتي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها، فإن العوامل السياسية والقانونية تمثل أيضا عنصرا هاما بالنسبة إلى

(1) عايدة سيد خطاب،ـ **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص35.

(2) المرجع نفسه، ص159.

المؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، وتتمثل هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات الحاكم، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات...إلخ، وكل هذه العوامل سابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها لمؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي، أو مخاطر تفرض على المؤسسة التكيف معها للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم التطرق إليه حول العوامل المؤثرة في الأداء، يمكن القول بأن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، تتحكم المؤسسة في بعض منها ولا يمكن لها أن تتحكم في البعض الآخر.

المطلب الثالث: أنواع الأداء في المؤسسة الاقتصادية

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة، واستعمالها في تصنيف أنواع الأداء كمعيار الشمولية ومعيار الأجل، ومعيار الطبيعة، كما يمكن إضافة المعيار الوظيفي،معيار مصدر الأداء، وحسب كل معيار من معايير تصنيف أنواع الأداء سنتطرق إلى أنواع مختلفة من الأداء.

أولا- أنواع الأداء حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار الذي قسم الأهداف في المؤسسة الاقتصادية إلى أهداف كلية وأهداف جزئية فيمكن تقسيم الأداء كذلك إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ- **الأداء الكلي**: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج المحققة، والتي ساهمت فيها جميع عناصر المؤسسة، أو هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف الأساسية والأنظمة الفرعية للمؤسسة في

تحقيقها، ولا يمكن إرجاع عملية إنجازها أو تحقيقها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث على مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، البقاء، النمو.

وكمثال على الأهداف الرئيسية، هدف الربحية الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه فلا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها، تحقيق ذلك بل تتطلب تظافر جميع المصالح أو الوظائف؛ فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية، بأقل التكاليف وبأقل المخاطر، في حين مصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف، وأحسن جودة، كما أن مصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه، وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة .

لذلك نقول بأن الأداء الكلي يتحقق إذا استطاعت المؤسسة تحقيق أو الوصول إلى الأهداف الكلية أو الرئيسية التي تم ضبطها وتحديدها في بداية النشاط كالاستمرارية، الربحية،النمو، البقاء...الخ.

ب- **الأداء الجزئي**: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية أو الجزئية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، لذلك فالأداء الجزئي هو قدرة الأنظمة الفرعية على تحقيق الأهداف بأدنى التكاليف الممكنة، فالأنظمة الفرعية تسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة بها، وبتحقيق أداء الأنظمة الفرعية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة .

كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى بأن: دراسة الأداء الشامل بالنسبة للمؤسسة، يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.[1]

ثانيا- أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار في تصنيف الأداء الكلي للمؤسسة بالتنظيم السائد فيها، ذلك أن التنظيم هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

(1) A.Establier, si nous parlions de le performance dans votre entreprise, édition Eyrolles, paris, 1988, p18.

ويقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة، التي يمكن حصرها في الوظائف الأربعة التالية: الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، ووظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العامة.

أ - **أداء وظيفة الإنتاج**: وتعني وظيفة الإنتاج تحويل المواد الأولية وعناصر الإنتاج إلى سلع أو خدمات صالحة للاستهلاك أو الاستخدام في مجالات أخرى، وهذه الوظيفة تحدد طبيعة المؤسسة (صناعية/تجارية).

ويتمثل أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو ببنية القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية، وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بمزاحمة منافسيها، وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في الطلبيات.[1]

ب - **أداء وظيفة التسويق**: وتعني وظيفة التسويق بأنها تختص بنقل ملكية وحيازة السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة إلى المشترين أو المستحقين لها، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في قدرتها على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المتغيرات والمؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق والتي نذكر منها على سبيل المثال:

حصة المؤسسة في السوق وهي مؤشر يستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو المؤسسة ككل،أو تحسب بالعلاقة التالية :

حصة السوق= مبيعات منتوج أو علامة /المبيعات الإجمالية.[2]

ج - **أداء وظيفة الموارد البشرية (الأفراد)**: فتقوم وظيفة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالكمية المناسبة والمستوى المناسب، وفي الوقت والمكان المناسبين، وبالتكلفة المناسبة، وإدارة شؤون

(1) Marcel laflame, le management- approche systhemique, gaetanmorin éditeur, 3eme édition , canada, 1981, p56.

(2) Jacques lendrevie& Denis Lindou , marketing, édition dalloz, 6eme édition, paris, 2000, p64.

العاملين في المؤسسة بكفاءة وفعالية، فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، وكذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة.

ويتضح أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير نذكر منها ما يلي:

- عائد الفرد.
- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها أدى ذلك إلى الأداء الجيد.
- التغيب عن العمل ويقصد به فقدان المواظبة على أداء العمل.
- علاقات أرباب العمل والنقابات...إلخ.

د - **أداء الوظيفة المالية**: وتقوم هذه الوظيفة بتدبير احتياجات المؤسسة من الأموال من المصادر المناسبة، وبالكمية والتكلفة المناسبتين، وفي الوقت المناسب، وإدارة الأموال في المؤسسة بكفاءة وفعالية، بحيث يحقق أقصى عائد ممكن من استخدام هذه الأموال.

ويتمثل أداء هذه الوظيفة في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد، وتكاليف منخفضة.

هـ - **أداء وظيفة البحث والتطوير**: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير من خلال المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع، الابتكار والتجديد.
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- التنويع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتوجات جديدة.
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

و - **أداء وظيفة العلاقات العامة**: في هذه الوظيفة يمكن أن تتجسد بعض أبعـــاد مفهوم الأداء التي تم التطرق إليها ســـابقا فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المســـاهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، الدولة...، فبالنســـبة للمســـاهمين يتحقق الأداء عندما يتحصل على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة.

أما بالنســـبة للموظفين فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما بالنســـبة للموردين، فالأداء هو احترام المؤسســـة لآجال التســـديد والاستمرار في التعامل، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة الأجل، ومنتوجات في الآجال المناسبة، والجودة العالية.

ثالثا- أنواع الأداء حسب معيار طبيعة الأداء:

تبعـــا لهذا المعيار الذي من خلاله تقســـم المؤسســـة أهدافها إلى أهداف اقتصاديـــة، اجتماعية،تقنية سياســـية...إلخ، فإنه يمكن ومـــن باب المقابلة المنطقيـــة، يمكن تصنيـــف الأداء إلى أداء اقتصـــادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

وفي إشـــارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين «لا يمكن للمؤسسة أن تحســـن صورتها (imagedemarquee) بالاعتمـــاد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحســـب، بل أن الأداء الاجتمـــاعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج[1].

أ - **الأداء الاقتصادي**: فبناء على هـــذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بـــأن الأهداف الاقتصادية تـــدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الرئيســـية للمؤسســـة الاقتصادية، ويتمثل هـــذا الأداء في الفوائض الاقتصادية التي تحققها المؤسســـة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة

(1) J.P.CHARLES, la performance sociale interne de la firme, revue française de gestion, N38 ,novembre, décembre, 1981, p73.

السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية،التكنولوجيا...).

ب - **الأداء الاجتماعي**: في حقيقة الأمر فإن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط، فهي تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يفرضها عليها كل من مجتمعها الداخلي أي الأفراد في المؤسسة، والمجتمع الخارجي المتمثل في بيئتها الخارجية، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغ أهدافها على الأداء الاجتماعي لها[1]، وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا،فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن "الاجتماع مشروط بالاقتصاد"[2]، وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي مع الأداء الاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معًا.

ج - **الأداء التكنولوجي**: يمكن للمؤسسة أن تحقق أداء تكنولوجيا،إذا تعلق الأمر بتحديد الأهداف التكنولوجية عند بداية النشاط، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وغالبا ما تكون الأهداف التكنولوجية هي أهداف استراتيجية وبتحقيقها يتحقق الأداء التكنولوجي.

د - **الأداء السياسي**: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهداف أخرى،كمحاولة التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار، كما هو الشأن بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات، خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث، وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي

(1) K.zghal , « le prix tunisien du progrès social – entre un idée de la performance et une signification politico- administrative de la récompense, in la performance», tunisie, 2000, p85.

(2) A.C.Martinet, l'entreprise dans un monde en changement, édition du seuil-ouvrières, paris, 1992, pp 106- 108.

والتكنولوجي والسياسي يمكن الحديث عن الأداء التقني والثقافي كأن تسعى المؤسسة إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة مثلا.

رابعا- تصنيف الأداء حسب معيار مصدر الأداء:

وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء في المؤسسة الاقتصادية إلى نوعين أساسيين هما الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي،فالأداء حتى فترة قريبة جدا كان يعتبر ذا بعد داخلي فقط،لكن المصطلح تغير ولم يعد أحادي البعد مع انفتاح المؤسسة على البيئة الخارجية، لذلك وجب على المؤسسة تحقيق الأداء الداخلي الذي يتعلق ببيئتها الخارجية .

أ - **الأداء الداخلي**: ويطلق عليه اسم "أداء الوحدة"، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد، لذلك فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية[1]:

* الأداء البشري الذي يمثل أداء أفراد المؤسسة بحيث يمكن اعتبارهم موردا بشريا استراتيجيا، قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

* الأداء التقني الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

* الأداء المالي الذي يتمثل في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

لذلك فيمكن أن نقول بأن الأداء الداخلي هو أداء يتحقق من خلال الموارد الضرورية لسير نشاط المؤسسة من موارد بشرية، مالية،مادية.

كما أن هناك من يرى بأن الأداء الداخلي يتمثل في تحقيق النوعية، التكلفة، الآجال، وفيما يلي استعراض لهذه العناصر:

- **الأداء الداخلي والنوعية**: تعتبر النوعية عامل أساسي للأداء الداخلي، حيث يمكن أن نعرفها على أنها الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة أو المنتج التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن، كما أنه نوعية

(1) Bernard Mertory, op- cit, p236.

الزبائن وشروطهم ستؤدي بالضرورة إلى نوعية على مستوى الطرق والإجراءات الخاصة بإنتاج المنتجات.

كما يمكن أن نقول بأن:

* النوعية هي عنصر أداء أو عملية مرتبط بجانبي الأداء الداخلي الآخرين (التكلفة والآجال)، حيث أن العرض النهائي للمؤسسة، منتج أو خدمة تدمج فيه القيمة من طرف الزبون أولا، ثم الجوانب الثلاثة للأداء الداخلي (النوعية، التكلفة والآجال)، لذلك نقول بأن النوعية مرتبطة بالقيمة التي تعبر عن أداء المؤسسة.

* نوعية المنتجات المعروضة للزبون النهائي هي الوحيدة من بين الجوانب الثلاثة للأداء الداخلي التي تعطي نظرة خارجية خالصة، ومستقلة عن الهيكلة، حيث يوجد تطابق للتوقعات الخارجية حسب المواقع التنافسية المحددة من طرف المؤسسة.

- **الأداء الداخلي والتكلفة**: يمكن أن نعرف التكلفة على أنها "مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو لمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع[1].

وهناك عدة تقسيمات للتكاليف أهمها:

- **حسب مرحلة الإنتاج**: تكاليف الشراء،تكاليف الإنتاج،تكاليف التوزيع.

- **حسب حقل النشاط**: التقسيم حسب الوظائف أو حسب أقسام المسؤوليات أو الطلبات ...

- **حسب محتواها**: الكاملة والجزئية (المباشرة، المتغيرة، الهامشية).

- **المحققة فعلا والتقديرية**: (حسب الزمن).

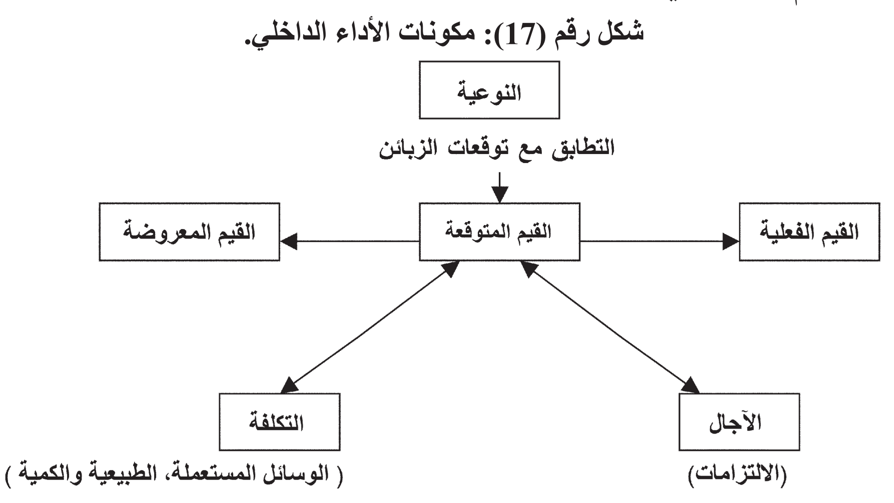
لذلك فالتكلفة تمثل الجانب المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة، حيث نعتبر بأن كل نشاط يخلق

(1) ناصر دادي عدون، **المحاسبة التحليلية ـ دروس وتمارين**، ج1، دار المحمدية، الجزائر،1994 ، ص14.

قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية ولهذا: " فالأداء الداخلي بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه وتحول إلى تدنية التكاليف، وعملية التحكم في التكاليف تعتبر من بين أهم الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وبذلك فإن تحقيق تكاليف إضافية أو زائدة تعتبر بمثابة تكاليف غير نافعة للنتائج المرغوبة وللقيمة الفعلية وللتوقعات الخارجية، وعليه يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي.

- **الأداء الداخلي والآجال**: بصفة عامة فإن الأجل يمثل بالنسبة للمنتجات الموجودة أو هو "مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج" بالنسبة للمنتجات الجديدة، وبذلك فالأجل هو أحد جوانب الأداء الداخلي، بحيث أصبح يمثل معيارا مهما للحصول على حصص من لسوق، فبعد ما كان الأداء يتحقق عن طريق تقليص الآجال، تقليص التكاليف، وتحسين النوعية،أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل والعلاقة بين تقليص الآجال والإيرادات وبين تقليص التكاليف وتحسين النوعية، ويمكن تلخيص مكونات الأداء الداخلي سابقة الذكر في الشكل رقم(17) التالي:

شكل رقم (17): مكونات الأداء الداخلي.

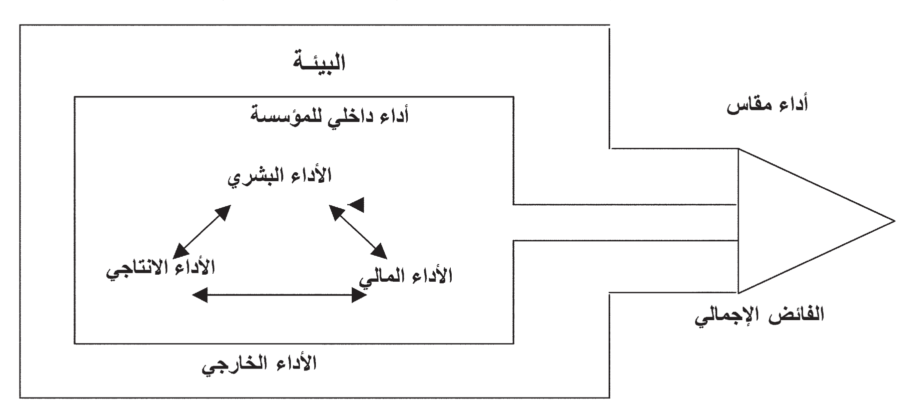


Source: jacque Castelnau et autre , op-cit, p83.

ب- الأداء الخـــارجي: في ظل البيئة الخارجية المتقلبـــة، فالأداء الخارجي هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة،لذلك فالمؤسسة لا تتســبب في إحداثه، لكنه المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهـــذا النوع يظهر بصفة عامـــة في النتائج الجيدة الـــتي تتحصل عليها المؤســـة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع ســـعر البيع، أو خروج أحد المنافســين، أو ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية، نتيجة لانخفاض أســعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

كما أن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية، أين يمكن قياســها وتحديد أثرها، ويمكن توضيح تصنيف الأداء حسب مصدر الأداء في الشكل رقم(18) التالي:

شكل رقم (18): الأداء الداخلي والأداء الخارجي



Source : Bernard Mertory , op- cit, p237.

من خلال هذا الشـــكل يتضح لنا أن عملية قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق الذي يعود للمؤسسة وحدها أو للبيئة الخارجية، ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية، وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره على عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يمثل تهديدا للمؤسسة بعدما كان يمثل فرصا متاحة.

المطلب الرابع: المستويات المختلفة للأداء

إن الأداء يضبط عن طريق تســوية جيدة بين مختلف الأهداف، وحسب الأفق والاســتراتيجية التي نريد الوصول إليها، فالأداء يأخذ اتجاهات مختلفة، ويتعلق بمعايير متنوعة ومستويات متفاوتة.

وفي هذا الإطار طرح الباحثون أربعة مستويات متعلقة بمستويات أخذ القرار مرتبة كما يلي:

- مستوى السياسات .
- مستوى الاستراتيجيات.
- المستوى التكتيكي.
- مستوى العملية.

وتكون متعلقة بها حسب الأهداف والمعايير، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (02): المستويات المختلفة للأداء.

مستوى القرار	مستوى الأداء	الأهداف والمعايير العادية	الأهداف والمعايير الجديدة
<u>السياسية</u>: أهداف المؤسسة	اجتماعي	الأداء الداخلي للمؤسسة	الأداء الخارجي للمؤسسة
<u>الإستراتيجية</u> : أهداف لنظام الإنتاج	مالي	مرد ودية رؤوس الأموال	بقاء المؤسسة
<u>تكتيكي</u>: وظيفة نظام الإنتاج	تجاري	تنافسية السعر	تنافسية خارج السعر
<u>العملي</u>: حلول تقنية وعملية	فيزيائي	الإنتاجية الجزئية للعمل	الإنتاجية الإجمالية

Source: Lamia Berrah, Op-Cit, P25.

هنا سنعتمد على الأهداف والمعايير الجديدة المتعلقة بـ:

- الأداء الخــارجي وعلاقته بالبيئــة الخارجية للمؤســســة وطبيعة تحليلها ثم تشخيصها.
- بقاء المؤســسة في السوق الذي يتعلق بطبيعة الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة جراء عملية تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة.

- تبيان آثار متغيرات هذه البيئة على الأداء الكلي، هل هي متغيرات إيجابية تمثل فرصا تزيد من تحسين الأداء، أم هي متغيرات سلبية تمثل مخاطر تؤدي إلى أداء غير فعال وبالتالي عدم نجاح المؤسسة.

ولكن أغلب المؤلفين يقسمون مستويات أخذ القرار إلى ثلاث مستويات، متعلقة بدورها بثلاث مستويات للأداء:

- المستوى الاستراتيجي للأداء الذي يتعلق بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل، هذه الخيارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي، وهو مستوى الأداء المالي المستوى الأوسع والأكثر استخداما في المؤسسة، حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة " هذا المستوى يمثل قاعدة التي نبني عليها تمثيل الأداء، ونقطة الانطلاق التي نستطيع عن طريقها نشر الأداء في كل المؤسسة"[1].

- المستوى العملي للأداء الذي يمثل مستوى القرارات الروتينية المبرمجة مسبقا، التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لأقصى ربح ممكن،هذه القرارات تؤدي أو تهدف إلى تحسين الأداء الداخلي،بالإضافة إلى المؤشرات المالية فإنه يستخدم مؤشرات عملياتية في قياس الأداء، فالحصة السوقية، نوعية المنتج وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة فهي ترجمة الأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات.

- المستوى التكتيكي للأداء الذي يتعلق بالقرارات التي تسمح بإدارة وهيكلة الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة،كما أن مستوى الأداء المتعلق بها يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، هو مستوى الفعالية التنظيمية، حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة، والذي يدخل ضمنه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي، ويعتقد بأن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية[2].

---

(1) Philippe Lorino, op-cit ,p166.

(2) - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 237.

وعليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة لقياسها تتعدد، على أساس أن كل مجال منها يعكس هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وقد تختلف هذه الميادين والمستويات من مؤسسة إلى أخرى، وحسب طبيعة نشاطها، وحسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات بحيث تعكس أهداف المؤسسة الأساسية، هذه المجالات عبارة عن المستويات التي يجب على المؤسسة أن تؤدي نشاطاتها بكفاءة وفعالية لتحقيق النجاح.

المبحث الثالث: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية الرقابة باعتبارها تهتم بالإنجازات المحققة في المؤسسة، وتتم الرقابة بهدف الإجابة على: ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما سؤال لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية، ثم إصدار حكم بشأن أداء المؤسسة، أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت، لتحديد أسبابها، وكذا التدابير الواجب اتخاذها، وكل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغير، وذلك بحكم التغير المستمر في البيئة الخارجية وضمن إطار عملية التكيف مع هذه البيئة، فلا بد من دراسة وتحليل واستيعاب الآثار الإيجابية والسلبية لهذه المتغيرات، لذلك فالمؤسسة تواجه مسألة جوهرية، تتمثل في تحسين أدائها بصورة مستمرة، وأن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل إنما تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم، وهي بمثابة اختبار لدرجة مواءمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وقبل التطرق إلى المفاهيم المختلفة لعملية تقييم الأداء نوضح بأن أغلب الباحثين يستعملون كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة على أن لهما معنى واحد دون تمييز، ولكن في الأصل أن الكلمتين تحملان معنيين مختلفين خاصة إذا تم ربطهما بعملية تقييم الأداء، فالقياس

هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، أو هو تحديد نتائج المؤسسة، وتعد عملية قيـــاس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابـــة المتمثلة في القياس، المقارنة، تصحيح الانحراف.

وقيـــاس الأداء لا يتـــم في أغلب الحالات إلا بتوفـــر مجموعة من المعايير والمؤشرات الـــتي تمكن من تحديده، وتحديد تطوراته المحققة، إذا اســـتلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.

قبل القيام في عرض مختلف تعاريف تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل قائم أو عدم اتفاق تام حول اســـتخدام كلمتي "التقييم" و" التقويم" في اللغة العربية، لذلك ســـيكون اســـتعمال كلمة التقييم في بحثنا كمرادفة لكلمة التقويم، وننفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما .

هناك من يرى بأن عملية تقييم الأداء تعني " تقديم حكما" ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤســـسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المؤسسة في ضوء معايير محددة سلفا.[1]

ويتضح من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تتمثل في عنصرين أساسيين هما:

القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياســـه، فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية تقييم الأداء.

كمـــا أنه هناك من يعرف تقييم الأداء بأنـــه "مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باســـتخدام مؤشرات محددة، وذلك من أجل الوقـــوف على النقص أو القصـــور في الأداء، وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناســـبة لتصحيح هذا القصور، وغالبا ما نستخدم المقارنة بين ما

(1) السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض،2000 ، ص30.

هـــو قائم أو متحقق فعلا، وبين ما هو مســـتهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة ''[1].

وحســـب هذا التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة مـــا هو فعلي بما هو مطلـــوب، وتحديد الانحراف وتحليله، ومن ثم اتخـــاذ القرارات التصحيحية، ولكن في حقيقة الأمر هذا العمل من اختصاص عملية الرقابة، ولا يمكن اعتبـــار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جـــزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية .

كما أن هناك من يـــرى بأن عملية التقييم نظـــام وأن نظام تقييم الأداء يتمثل في تلك الأنشطة أو السلسلة من الأنشطة المخططة، والمنظمة والمراقبة، من أجل ملاحظة وقياس مساهمة أو مشاركة المستخدم في أهداف المؤسسة.[2]

ما يمكن قوله على هذا التعريف أنه يركز كثيرا على أداء الموارد البشرية، دون أن يأخـــذ بعين الاعتبار أنواع الأداء الأخرى، وأن عملية التقييم تهدف إلى تحسين الأداء أي تحفيز الأفراد للعمل أكثر، بدلا من تسليط العقوبات على المقصرين.

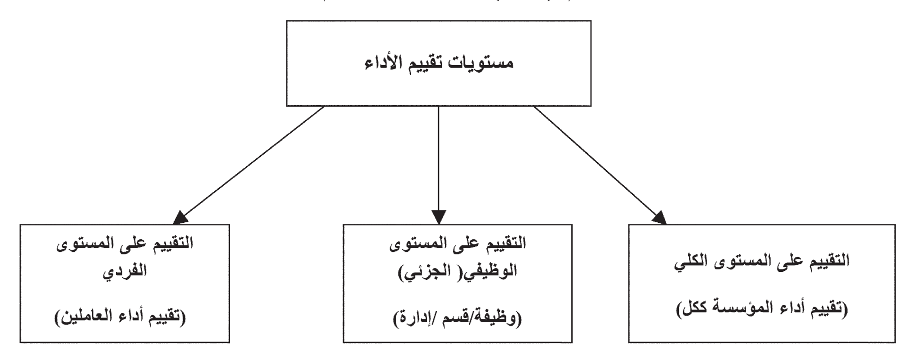
ويعـــرف ''زهير ثابت ''عملية تقييم الأداء بأنهـــا: '' مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمـــت) بالمعايير الموضوعة مســـبقا، والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي يشـــكل تقييـــم الأداء الحلقة الأخـــيرة في العملية الإدارية، التي يترتـــب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيـــق الأهداف المحددة من قبل،بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يســـهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير.''

(1) شريف باشا وأحمد عيسون حامد، **تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية**، جمعية الاقتصاديين العراقيين، بغداد، مارس1983، ص6.

(2) Laurent Belanger & AL , GRH une approche globale et intégrée, édition gaetanmorin, 3eme impression, Quebec ,1984, p172.

وفي هذا الإطار يرى بأن هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات نوضحها في الشكل (19) التالي:

شكل رقم (19): مستويات تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص15.

وفي بحثنا هذا سيتم التركيز فقط على تقييم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية، وتوضيح مدى تأثير متغيرات العوامل البيئية الخارجية على هذا الأداء ايجابيا أو سلبيا.

كما أن هناك من يعرف عملية تقييم الأداء بأنها :"وظيفة إدارية إلى جانب الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وهذه الوظيفة تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، بأعلى درجة من الكفاءة"[1].

وما يؤخذ على هذا التعريف هو أنه من غير الممكن اعتبار أن عملية تقييم الأداء هي وظيفة إدارية، بل هو جزء منها، أي جزء من وظيفة الرقابة الإدارية، التي من خطواتها أنها تقوم بالإجراءات التصحيحية للرجوع إلى الحالة الطبيعية وهذا هو الشيء المهم الذي لا تحتويه عملية تقييم الأداء.

(1) صلاح الدين حسن السيسي، **نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية**، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان ، 1998،ص22.

ومـــن خلال التعاريف ســـابقة الذكر لتعريف تقييم الأداء في المؤسســـة الاقتصادية يمكن اقتراح التعريف التالي لتقييم الأداء بأنه: جزء من العملية الرقابية في المؤسســـة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسســـة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة ســـلفا في عملية التخطيـــط، ومن ثم إصدار أحكام تقييمية تســـاعد على اتخاذ القرارات، وهي عملية القصد منهـــا التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسســـة ككل، ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة، وأن عملية التقييم بهذا يجب أن تكون شـــاملة لكل جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة، فيتم تقييم كل مركز على حدة، ثم تجميع النتائج لنصل إلى التقييم الكلي للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المؤسســـة نظرا لما توفره من معلومات تساعد على تشخيص وضعيتها، وتمكنها من تكوين نظرة صحيحة عن مســـتقبلها العملي، كما يمكن أن يقدم للمؤسسة الكثير في مجال تسيير مواردها، لذلك يمكن إيجاز تلك الأهمية في الجوانب التالية:

يوفر نظام تقييم الأداء عن طريق معايير التقييم قاعدة معلومات تستعملها المؤسسة لأغراض متنوعة كالرقابة والتخطيط،فعملية الرقابة مثلا لا يمكنها أن تتم دون الاعتماد على مؤشرات تعكس ما هو مسطر من أهداف، مما يسمح بمعرفة الشكل الذي يجب أن تكون عليه النتائج التي تريد المؤسسة بلوغها، ومن جهة أخرى فـــإن عملية التخطيط لا يمكن أن تكون صحيحة إذا لم تؤسس بناء على معطيات موضوعية وحقيقية توفرها عملية التقييم.

يوفر تقييم الأداء مقياســـا لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها.

يمكن نظام تقييم الأداء من الحكم على مســـتوى تطور المؤسسة زمنيا إذا قورنت نتائج التقييم الحديثة مع مثيلتها في الســـنوات السابقة، كما يسمح بمعرفـــة وضعيتها تجاه منافســـيها، وهذا إذا قورنت نتائـــج تقييمها مع نتائج

التقييم في المؤسسات الأخرى، وهناك لا بد من الإشارة إلى ضرورة مقاربة معايير التقييم سواء مقاربة زمنية (داخل المؤسسة)، أو مقاربة مكانية (بين المؤسسات) حتى لا تفقد عملية التقييم قيمتها.

إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية،من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف،والتخلص من عوامل تضييع الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

يساعد تقييم أداء المؤسسة على معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ما يسمح لها باتخاذ الإجراءات اللازمة، والقرارات المناسبة سواء لتغطية جوانب الضعف ومعالجتها أو الحفاظ على جوانب القوة وتعظيمها.

تساعد عملية تقييم الأداء على خلق نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.

يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة، إما نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ العملي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومقارنته بأداء مؤسسات مماثلة.

تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها،وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

توضح عملية تقييم الأداء المركز التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها، وبذلك تستطيع تحديد الآليات وإجراءات التغيير المطلوبة لتحسين المركز التنافسي لها.

يؤدي تقييم الأداء إلى الكشف عن أقسام المؤسسة ذات الكفاءة العالية وتحديد الأقسام أو الأنشطة التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المرغوب، والاستغناء عن الأقسام والأنشطة التي ليس لها كفاءة وفعالية.

ولا تقتصر أهمية تقييم الأداء على المؤسسة فقط، وإنما تتعدى ذلك إلى شركائها، فالمستوى العالي من الأداء الذي تعكسه عملية التقييم، تجعل المؤسسة محل ثقة من طرف المتعاملين معها كالبنوك مثلا، بالإضافة إلى اكتسابها السمعة الجيدة أمام زبائنها، مما يساعد حتما على رفع قدرتها التنافسية.

كما يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، والعمل على إيجاد نظام فعال وسليم للاتصالات.

كما يلعب تقييم الأداء دورا تحفيزيا كبيرا للعنصر البشري في المؤسسة، ففي هذا الإطار يقول "عبد اللطيف خمخام" أنه: " إذا عرف شخصا مسبقا يعرف أن عمله سيخضع للرقابة، فإنه سيتصرف بصفة مغايرة عما إذا كان يعرف أن عمله لن يخضع للرقابة أو التقييم..."[1]، لذلك فأهمية عملية تقييم الأداء بالغة في المؤسسة، كما أنها تختلف حسب طبيعة حجم المؤسسة ومكانتها في السوق.

ومن أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق الأهداف المرغوبة،يجب أن تتحقق في عملية التقييم مجموعة من الشروط منها:

* توفر المعلومات الكافية بحيث تعتبر الأساس في عملية التقييم، وعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة للحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، كما يجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة.
* تحديد معدلات الأداء المرغوب من أجل تسهيل عملية المقارنة، ويفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم، لتكون تحفيزا لهم لبلوغها.
* استمرارية عملية التقييم، وذلك بعدم الاقتصار على فترة زمنية واحدة، بل يجب أن تمارس طوال فترة وجود المؤسسة، وذلك بصفة دورية، فمثلا تقييم جودة المنتجات يكون يوميا، في حين تقييم أداء رجال البيع فيستحسن أن يكون شهريا.

(1) A.HAMADOUCHE, OP-CIT ,P145.

المطلب الثالث: خطوات ومراحل عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تكن محل اتفاق تام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عملية التقييم التي نستنتجها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها، لذلك يمكن تبيان أهم مراحل عملية تقييم الأداء فيما يلي:

أولاً- ما قبل عملية التقييم:

وتعتمد هذه المرحلة على عنصرين رئيسيين هما:

* تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك لاكتشاف الفرص المتاحة ومحاولة استغلالها، واكتشاف التهديدات أو المخاطر ومحاولة التخفيف من حدتها ومحاولة القضاء عليها.

* دراسة مختلف وظائف المؤسسة من حيث الأهداف، فكل وظيفة من وظائف المؤسسة (تموين، إنتاج، تسويق، مالية، أفراد، بحث وتطوير) لها أهدافها وتسعى لتحقيقها، وبتحقيق أهداف هذه الوظائف تتحقق أهداف المؤسسة ككل.

ثانيا- تحضير عملية التقييم:

وتعتمد هذه المرحلة على أربع عناصر أساسية هي:

* تحديد أهداف برنامج تقييم الأداء، للوصول إلى حكم عام عن نشاط المؤسسة، بتحفيز الأفراد، وترشيد قرارات المسيرين، وتزويد المؤسسة بنظام إعلامي جيد.

* توفير المعلومات عن المقيمين وتكوينهم، وذلك بإعلام المقيمين بحقوقهم ومجال تقييمهم، وتطوير إمكانياتهم.

* اختيار معايير التقييم المناسبة، والتي سـيتم التطرق إليها بدقة في المطلب القادم، ومن بين هذه المعايير معايير كمية ومعايير نوعية.

* اختيار أساليب وطرق التقييم، وذلك باختيار أفضل الطرق من بين الطرق المتاحة لعملية تقييم الأداء في المؤسسة حسب خصائص ومميزات كل وظيفة.

ثالثا- مرحلة القياس:

وتتـم من خلال جمع المعلومات الضرورية عـن الإنجازات، فالمعلومات المتوفرة فضلا عـن أهميتها في تقييم الأداء فهي تعـد بمختلف أنواعها من الوسـائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسـين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستديمة للمؤسسة[1]، لذلك فعملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات.

رابعا- تحليل النتائج والتوصيات:

وتتم هذه المرحلة من خلال عنصرين أساسيين هما:

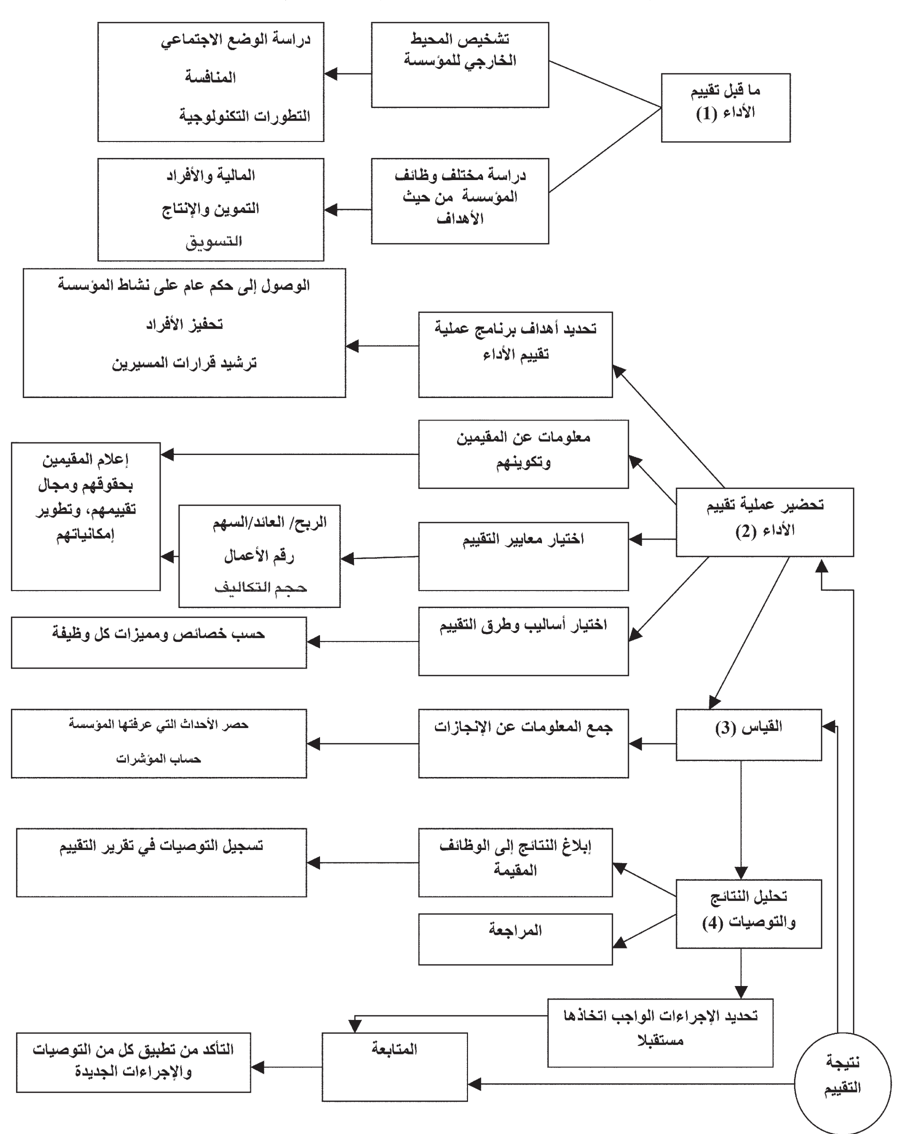
* إيصال النتائج إلى الوظائف المقيمة، لتسجيل توصياتهم في تقرير التقييم.

* عمليـة المراجعـة، ثم تأتي عملية تحديد الإجـراءات الواجب اتخاذها مستقبلا كنتيجة للتقييم، ومن ثم عملية المتابعة للتأكد من تطبيق كل من التوصيات والإجراءات الجديدة.

ويمكن تلخيص كل المراحل السابقة في الشكل رقم(20) التالي:

(1) Humbert Hesca& Elisabeth Lessa, gestion de l'information, EditionLitec, paris, 1995, p20.

شكل رقم (20): مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة.



المصدر : عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 97.

إلا أنـه هناك من يحصر مراحـل عملية تقييـم الأداء في أربعة مراحل أساسية، مكملة لبعضها البعض، باعتبار أن غياب واحدة منها تعرقل عملية التقييم ككل وهي كما يلي:

* جمع المعلومات الضرورية التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية، كالملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية، والكتابية.

* قياس الأداء الفعلي لتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها، والعقبة التي تواجهها المؤسسة في هذه المرحلة هي: ما هي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها؟ فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤثرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه، ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الكفاءة والفعالية[1].

فقياس الأداء وتقييمه مرهون فعلا باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه، وهذه المعايير سيتم التطرق إليها بالتفصيل في المطلب الموالي.

* مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب، بعد الانتهاء من مرحلة قياس الأداء الفعلي، فتواجه المؤسسة في هذه المرحلة مشكلة كيفية المقارنة، لذلك تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء؛ الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير.

* دراسة الانحراف وإصدار الحكم، فعملية المقارنة تفصح على ثلاث حالات أساسية هي أن يكون الانحراف موجب، أو سلبي، أو انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح وارتفاع حصة المؤسسة السوقية، انخفاض التكاليف...إلخ، أما الانحراف السلبي فهو في غير صالح المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية...إلخ، أما الانحراف المعدوم فليس له تأثير على نتائج المؤسسة.

والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعتبر حكم غير رشيد، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا أو سالبا أو معدوما، ليتم الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.

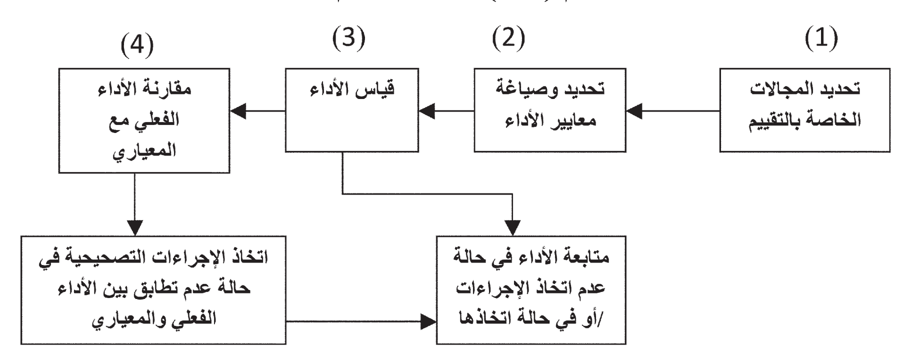
---

(1) أحمد بن حمادة الحمودة، **تقييم الأداء الوظيفي**، دورية الإدارة العامة، المجلد 34، العدد2، معهد الإدارة العامة، الرياض، سبتمبر 1994، ص.337.

وعملية التحليل هذه تمكن المؤسســـة من معرفة مصدر أدائها، هل هو أداء داخلي أو أداء خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء أو الظاهرة إلى غاية الوصول إلى أبعد مؤثراته.

لذلك يمكن توضيح الخطوات الأساســية لعملية تقييم الأداء في الشكل (21) التالي:

شكل رقم (21): خطوات تقييم الأداء.



المصدر: أحمد بن حمادة الحمودة، **تقييم الأداء الوظيفي**، مرجع سابق، ص338.

المطلب الرابع: معايير تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

هنـــاك من يرى بأن تحليل الوضعية المالية للمؤسســـة وقدراتها الإنتاجية (الجانـــب المالي والجانب الإنتاجي) يعد كافيا للحكم على مســـتوى أدائها، إذ يقول "كـــولاس"(B.Collasse) في هذا الإطار: أن تقييم الأداء يتم عن طريق قياس مردودية المؤسسة وإنتاجيتها [1].

أمـــا الفريق الآخر فيرى بأن أداء المؤسســـة لا يمكن تقييمه دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب التنافسي لها، هذا الأخير يتحقق بمدى قدرة المؤسســـة على إرضاء المســـتهلك عن طريق ما توفره له من ســـلع ذات جودة وأســـعار معقولة، بالإضافة إلى إبداع منتجات تغطي الحاجات المتناهية للمســـتهلك، ويعبر "كاســـتنلو" عن هذا الرأي بقوله: "لا يمكن لنـــا أن نتكلم عن أداء المؤسســـة دون الأخذ بعين الاعتبار نجاحها الاســـتراتيجي...، فالأداء ما هو إلا

(1) B Collasse, la rentabilité de l'entreprise, DUNOD, 3eme Édition, paris, France, 2000, p103.

ترجمة لتنافسية المؤسسة ويعبر عن العلاقة بين القيمة المقدمة للزبون وتكلفة الموارد اللازمة لخلق هذه القيمة"[1].

فتركيز أصحاب الرأي الأول على المردودية والإنتاجية لتقييم أداء المؤسسة لا يعني بالضرورة أنهم أهملوا الجانب التنافسي، وفي هذا الصدد يقول "ليسكا"(H. Lesca)أن المردودية المرتفعة للمؤسسة تشير مباشرة إلى قدرتها التنافسية[2].

لذلك يمكن أن نقول أنه رغم صحة هذا التوجه، إلا أنه قد يساعد في الكشف على الوضعية الحقيقية للمؤسسة، خاصة إذا كانت احتكارية تنعدم فيها المنافسة، فقد يكون لذلك دور مهم في رفع مردودية المؤسسة دون أن يكون لها بالضرورة ميزة تنافسية.

ونحن أيضا مع صحة التوجه الثاني، إلا أنه نعلم أن إرضاء الزبون مثلا يتطلب الاهتمام الكبير بالجودة ومدى قدرة المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تغطي احتياجاته، وهذا قد يستوجب توفر إمكانيات مالية كبيرة لا توفرها إلا الوضعيات المالية الجيدة للمؤسسة.

إن هذا الطرح يثبت أن عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية لا يمكنها أن تستند على بعض المؤشرات فقط وتهمل الأخرى، لارتباط الجوانب التي تعكسها هذه المؤشرات يبعضها البعض وصعوبة الفصل بينها،وفي هذا الإطار يقول "روبرت"(S.ROBERT): "حسب خبرتنا الطويلة بالقرب من العديد من المؤسسات لاحظنا أن لا أحد منها يعتمد فقط على مجموعة من المؤثرات لتقييم أدائه ويستغني عن مؤشرات أخرى، فكل المؤسسات أصبحت تعي جيدا أن مؤشرا واحدا فقط لا يكفي للحكم على الأداء، وبالتالي فالإشكال ليس في كيفية اختيار المؤشرات، وإنما في كيفية الاعتماد المتوازن عليها في رسم فكرة عن أداء المؤسسة.[3]

---

(1) J. Castelnau, op-cit, p17.

(2) J.Richard, Analyse Financière et audit des performances, LA VILLGUERIN, 2eme édition, paris, 1993, p56.

(3) S Robert ,le tableau de bord prospectif - un système de pilotage-, édition d’organisation, paris, 1994, p157.

نظـــرا لكل ما ســـبق من تحليل يمكننـــا أن نعتمد الطـــرح الذي جاء به "جاكوت"(J.H.jakot) الذي قسم أداء المؤسسة إلى ثلاث مستويات (جوانب) وجعل لكل منها معيار يعكسها وهي:(1)

المســـتوى المالي (المردودية)، المســـتوى الإنتاجي (الإنتاجية)، المســـتوى التجاري (التنافسية)، وتأييدنا لهذا التوجه نظرا لأننا نعتقد بأن المعايير سابقة الذكر ســـتعبر دون شك على كفاءة المؤسســـة وفعاليتها؛ فمعيار المردودية يعد أحسن مؤشر للحكم على المســـتوى الإنتاجي للمؤسسة، وهو بذلك يعبر على فعالية المؤسســـة في جانب أهدافها ذات الطابع المالي(الفعالية المالية)، كما أن معيار الإنتاجية هو أحســـن مؤشر للحكم على المستوى الإنتاجي للمؤسسة وبالتالي على كفاءتهـــا (الفعالية الإنتاجية)، وأخيرا معيار التنافســـية الموجه لتقييم المؤسســـة في جانبها التجاري، فهو يعبر على فعالية المؤسســـة في جانب أهدافها ذات الطابع الاستراتيجي (الفعالية الاستراتيجية).

ومعايير أو مؤشرات القياس تعرف في قاموس التســـيير والإدارة على أن: "المؤشر هو شخص أو شيء ما يقدم المعلومات، وهو كذلك أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة"(2)، أما التعريف الوارد في موســـوعة التســـيير كان كما يلي: "معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة"(3).

ومن خلال التعريفين السابقين نستنتج بأن المؤشر هو أداة لقياس الأداء، يكون عادة في شكل رقمي ليســـمح لمسؤولي المؤسسة بمقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية، والمؤشر الجيد الذي يســـمح بأن تكون عمليـــة قياس الأداء فعالة وجيدة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص هي: معنوية المؤشر، الوضوح، سرعة الحصول عليه والشـــمولية(4)؛ فمعنوية المؤشر يقصد بها المعلومة التي

(1) G.Donnadieu, op-cit ,p233.
(2) Robert le Duff & Al , op-cit, p472.
(3) A.Burlaud&S.Eglem, op-cit, p216.
(4) Doria Tremblay & Denis cornier, organisme à but non lucratif -pertinence du modèle comptable?,larevu économie et comptabilité , N° 197 , Décembre, IFEC, France , 1996, P29.

يقدمها المؤشر تعكــس بكيفية دقيقة الظاهــرة أو النتيجة التي نرغب في ملاحظتها، أما وضوح المؤشر فيعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف مــاذا يعنيه بالضبط وما لا يعنيه، أما سرعة الحصول على المؤشر فذلك ليضمن للمؤسســة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناســب، الشــمولية فتعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة، ومن المستحسن اعتماد المؤسســة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشــاط المؤسســة، ومثال ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالقيمة الاقتصادية المضافة.

وهنا سيتم الاعتماد على تقسيم مؤشرات تقييم الأداء إلى قسمين رئيسيين فقط:

* المؤشرات الكمية باعتبارها مؤشرات تســهل عملية حسابها، وهي تختلف باختلاف المؤسســات كالمؤشرات المالية النقدية وغير النقدية، ومؤشرات الإنتاجية.

* المؤشرات النوعية وهي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات مثل رضا العميل عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، حصة المؤسســة في السوق، الجودة، الإبداع...، وإذا أردنا إدماج تقسيمات المؤشرات سابقة الذكر فنجد المــؤشرات المالية المتمثلة في المردودية وغيرهــا، بالإضافة إلى أن المؤشرات الإنتاجية تدخل ضمن المؤشرات الكمية، أما مؤشرات التنافســية فجلها تدخل ضمن المؤشرات النوعية التي يصعب قياسها أحيانا.

وفيما يلي عرض لمختلف المؤشرات المعتمدة في قياس الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

أولا- المؤشرات الكمية:

وســيتم التركيز على مؤشرات تقييم الأداء المالي ومــؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي لتوضيح أهم المؤشرات الكمية لقياس أداء المؤسسة الاقتصادية:

أ- مؤشرات تقييم الأداء المالي للمؤسسة(معيار المردودية): يعتبر الأداء المـــالي (الجانب المالي)، أحد الجوانب المكونة لجوانب الأداء العام للمؤسســـة، والـــتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في أي محاولة لتقييم الأداء، وســـيتم إبراز كيفية تقييم هذا المســـتوى من خلال الاعتماد على المردودية كأحســـن معيار لذلك.

- **المردودية**: يرتبط مفهوم المردودية بالنتيجة التي تحققها المؤسســـة في إطار نشاطها الاستغلالي العادي، كما تدل على قدرة الوسائل المتاحة على تحقيق النتائج، فحســـب نوع النتيجة والوسائل المســـتخدمة (رأس مال اقتصادي، رأس مال مالي) يتحدد نوع المردودية، فيعرفها "كولاس" بقوله:" إن المردودية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتيجة معبر عنها بوحدات نقدية"[1].

كما يمكن أن نعبر على مردودية المؤسسة بأنها النتيجة المالية، التي تتحقق نتيجة للفرق بين قيمة ما تنتجه المؤسسة وتكلفة هذه الأخيرة، أو الفرق بين مجموع إيراداتها ومجموع نفقاتها خلال فترة النشاط.

ويكتسي معيار المردودية أهمية بالغة في المؤســـسة كمؤشر يسمح بأخذ فكرة حقيقيـــة على فعاليتها المالية، كما أن تحقيق المؤســـسة لمردودية مرتفعة يعتبر شرطا مهما لاستمرارية المؤسسة وتطورها؛

- ✓ تتوقف استقلالية المؤســـسة في مدى قدرتها على تحقيق التراكمات المالية الكافية، إذ إن عدم توفرها يرهن قدراتها على الوفاء بالتزاماتها.
- ✓ تعتبر المردودية المرتفعة شرطا مهما تتوقف عليه قدرة المؤسسة على توسيع نشـــاطاتها وشراء تجهيزات جديدة، أو تجديد التجهيزات القديمة، وضمان الحصول على مستلزماتها في الوقت الذي تريد، والاحتفاظ باحتياطات من المخزونات...إلخ، وهذا ما يضمن لها استقلالية مالية.
- ✓ بالإضافة إلى ذلك فإن الوضعية المالية الجيدة التي يعكسها معيار المردودية من شأنه أن يعزز وضعية المؤســـسة أمام زبائنها والمتعاملين معها، فالبنوك

(1) B.Collasse, OP-CIT, P09.

مثلا لا يمكنها التعامل مع المؤسسات التي تعاني من اختلالات في توازنها المالي(مبدأ الحيطة والحذر)، ومن جهة أخرى فإن عملية إرضاء المؤسسة لزبائنها وتقوية وضعيتها أمام منافسيها لا يمكن أن يتم دون توفر مردودية إيجابية تسمح برفع قدرات المؤسسة الإبداعية وتحسين خدماتها ورفع جودة مخرجاتها.

- ✓ أما بالنسبة لأهمية المردودية كمعيار للتقييم فهو يظهر من خلال ما يلعبه في الحكم على الفعالية المالية للمؤسسة وإمكانية قياسها، إذ أن الفعالية تكون مرتبطة عادة في هذا الجانب من الأداء (الجانب المالي) بمدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها ذات الطابع المالي كبلوغ نتيجة مالية خلال فترة زمنية معينة، أو تحقيق معدل ربحية معين، وهي الأهداف التي تكون في الغالب قصيرة الأجل، ولهذا فإن المردودية كمعيار لتقييم هذا الجانب يعتبر ضروريا ومهما في آن واحد، باعتبار أنه يعكس مباشرة هذه الأهداف وبالتالي فعالية المؤسسة المالية، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن استعمالنا لمعيار المردودية جاء أساسا لتقييم الفعالية المالية للمؤسسة(قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية)، وليس لتقييم أو تحليل وضعيتها المالية، فهذه الأخيرة تستند إلى مؤشرات ونسب تحليل كثيرة وذات استعمال واسع من طرف المحللين الماليين في المؤسسات، ولا تنحصر فقط في معيار المردودية وأن هذا الأخير لا يعتبر الوحيد لتقييمها.

والمردودية نوعان:

* **المردودية المالية** التي يعرفها "فيرنيمان"(P.Vernimen) بقوله:" لا يمكننا التكلم على المردودية إلا إذا ربطنا رؤوس الأموال المستثمرة بنتيجتها المحققة"[1].

وما يمكن فهمه من هذا التعريف هو أن المردودية المالية هي نتيجة لجعل مداخيل المؤسسة على علاقة مع رأس المال المستثمر فيها، ما ينتج عنهما يسمى بمعدل المردودية المالية.

(1) J Richard, OP- CIT , P477.

معدل المردودية المالية = المداخيل / رأس المال المستثمر

أو :

معدل المردودية المالية = المداخيل الجارية (بعد الضريبة)/ رأس المال المستثمر

وعلى اعتبـار أن رأس المال هو بمثابة متغير جوهري لحسـاب المردودية المالية، فإن هذه الأخيرة قـد تتأثر بطبيعة رأس المال أو بمصدر رأس المال، إذ نميز بين رؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسـة، ورؤوس الأموال المقترضة وتبعا لذلك فإن:

معدل المردودية المالية لمالكي المؤسسة = النتيجة الصافية / رأس المال الخاص

في حين في المردودية المالية للمقرضين هي:

معدل المردودية المالية للمقرضين = معدل الفائدة = الفوائد المدفوعة / القروض المتحصل عليها

ونوضح بأن زيادة المردودية المالية لمالكي المؤسسة ما هي إلا نتيجة لانخفاض المردودية المالية للمقترضين والعكس صحيح.

* **المردوديـة التجارية**: التي تسمى بمعدل الربحية أو الهامش الصافي، وهي تعبر عـن العلاقة الموجودة بين المداخيل المحققة في فـترة زمنية معينة ورقم أعمال المؤسسة خلال نفس الفترة.

المردودية التجارية = المداخيل / رقم الأعمال

ويفضل الكثير من المحللين الاعتماد على علاقة المردودية المالية بصفة محللة تظهر فيها المردودية التجارية كما يلي:

المردودية المالية = (المداخيل / رقم الأعمال) × (رقم الأعمال / رأس المال) (معدل الربحية) (ثقل رأس المال)

فبدل الاعتماد فقط على معدل الربحية لأنه لا يمَكن من معرفة مدى مساهمة رأس المال المستثمر بلوغ الربحية المحققة، لذلك لا يمكن الاعتماد عليه في المقارنة

بين المؤسسات[1]، فيمكن لمؤسسة ما تحقيق معدل ربحية أكبر من غيرها، وهذا فقط لأنها استعملت كتلة رأس مال أكبر من المؤسسات الأخرى.

وكما تنقسم المردودية المالية إلى قسمين على أساس ملكية رأس المال؛ يمكن للمردودية التجارية هي الأخرى أن تنقسم إلى قسمين ولكن على أساس ملكية المداخيل، فنميز بين مداخيل خاصة بالمؤسسة والمعبر عنها بالنتيجة الصافية، ومداخيل خاصة بالمقرضين والمتمثلة في الفوائد.

المردودية التجارية للمؤسسة = النتيجة الصافية / رقم الأعمال

فنجد:

المردودية التجارية للمقرضين = الفوائد / رقم الأعمال

والهدف من هذا التقسيم هو معرفة أثر المديونية على ربحية المؤسسة، لأن ربحية المؤسسة تزيد بانخفاض المديونية (انخفاض الفوائد المقدمة على القروض) وتنخفض بارتفاع المديونية (ارتفاع الفوائد على القروض).

ويمكن أن نقول أنه إذا كانت المردودية كمعيار يعكس الفعالية المالية للمؤسسة، ويمكنها من معرفة مدى تطابق نتائجها مع أهدافها المالية المسطرة (تقييم الأداء المالي)، فإنه يعجز على توضيح الأسباب الرئيسية التي كانت وراء تحقيق هذه الفعالية، إذ يمكن لهذه الأخيرة أن تتوفر نتيجة لعوامل يمكن أن نعتبرها بمثابة حالات استثنائية كانخفاض أسعار المواد الأولية وارتفاع أسعار المنتجات، انخفاض الضرائب، الاستفادة من وضعية احتكارية أو انخفاض حدة المنافسة وغيرها.

وعليه لا يمكننا اعتبار الفعالية المالية المحققة نتيجة إحدى هذه العوامل بمثابة فعالية حقيقية، ولا يمكن أن نعتبر المؤسسة في مستوى الأداء المالي الجيد، بالإضافة إلى عجز معيار المردودية في الكشف على الفعالية الحقيقية للمؤسسة، فإنه لا يمكن من تقييم أدائها المستقبلي، فإذا كانت المؤسسة على المدى القصير تحقق الأرباح، فهل ستبقى على نفس المستوى مستقبلا؟.

(1) J. Richard, OP- CIT, P39.

وفي هذا الإطار يقول «آكل»(R.G.ECCLES): "إن الأرقام المالية القائمة على النتائج المحققة، هي أكثر دلالة على الأداء الماضي للمؤسســـة في حين أنها تعجز عن تقييم أو التنبؤ بالأداء المســتقبلي لها، فالكثير من المؤسسات حقق نتائــج مالية جيدة، إلا أنها لم تكســب رضا زبائنها ما يفتح أبواب الشــك مستقبلا حول قدرة هذه المؤسسات على البقاء في نفس المستوى وتحقيق نفس النتائج"[1].

* **القيمة المضافة**: تعتبر القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسســة، وتمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاكات الوسيطية[2]، فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة الاقتصادية ،لذلك فالقيمة المضافة تعتبر كذلك من بين أهم المؤشرات الكمية التي يقاس بها الأداء الكلي للمؤسسة.

* **فائض الاستغلال الخام**: يقاس الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق فائض الاســتغلال الخام، من خلال اســتغلال مواردها البشرية والمادية وهو يمثل الفائــض الاقتصادي الناتج فقــط عن عملية الاســتغلال، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.[3]

* **النتيجة الصافية(ربح/خســارة)**: محاســبيا تعتــبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسســة، الذي يســمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين والمحللين الماليين وهي تترجم من عدة جوانب:

هي عبارة عن الربح الموزع لمكافأة المساهمين في رأس المال.

هي دليل على الصحة المالية للمؤسسة.

* **العائد على الاســتثمار**: يعتبر معيار جيد لقيــاس الأداء بصفة أكثر جدية، ويعرف بالعلاقة التالية:

---

(1) R.G.Eccles, Le manifeste de l'évaluation des performances, Édition, paris, 1999, P45.

(2) Jaques Richard, L'AUDIT des performances de l'entreprise, édition villeguerin, 1989, P423.

(3) Marmuse Christian, POLITIQUE GENERALE - Langage, modèles et choix stratégique- édition économica, paris, 1992, p105.

العائد على الاستثمار = الأرباح قبل الضرائب + تكاليف مالية / الأموال الدائمة

فبقياس معدل العائد على الاســتثمار نســتطيع الحكم على الأداء الكلي للمؤسسة إذا كان إيجابيا أم سلبيا.

*** القيمــة المضافــة الاقتصاديــة EVA: (economic value added)**

يعتبر مصطلح القيمــة المضافة الاقتصادية الموضوع من طرف المستشــارين "ســتارن" و"ســتيوارت" (Stern et Stewart)ذو انتشــار واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، ويهدف إلى إظهار الفارق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، فهو بذلك يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة، ويستخدم مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية كمرجع أساسي للمؤسسات الأوربية الكبرى، لأنها تقيس بواسطته مدى مساهمته في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيرين[1]، ويعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة الاقتصادية = الربح العملي - (تكلفة رأس المال × رأس المال)

فــإذا كان هذا الفــارق موجبا فهذا يــدل على أن المؤســســة تخلق قيمة اقتصاديــة، وإذا كان الفرق ســالبا فهو يدل على أن المؤســســة لا تخلق القيمة المضافة الاقتصادية، وللمؤسسة ثلاث طرق يمكن من خلالها تحسين القيمة المضافة الاقتصادية وهي؛ إما تخفيض تكلفة رؤوس الأموال المســتخدمة، أو رفع إنتاجية الاســتغلال، أو تدنية الأموال المستثمرة بالتنازل عن النشاطات المكملة والاقتصار فقط على النشاطات الأساسية.

*** القيمة المضافة الســوقيةMVA:(Marketvalueadded)** :يقيس هذا المؤشر الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة وقيمتها المحاسبية، فإذا كانت القيمة المضافة الاقتصادية(EVA) تمثل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية محددة، فإن القيمة المضافة السوقية (MVA)تأخذ بعين الاعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية[2].

---

(1) P.Frédéric&Pastré Olivier: du bon usage des indicateur, EVA et MVA, l'expansion management review, N° 105, JUIN,2002,P48.

(2) IBID, p52.

* **الإنتاجية (تقييـــم الأداء الإنتــاجي) laproductivité**:يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير التقييـــم، إذ يتفق أغلب الباحثين والمختصين على أن أية محاولة للحكم على أداء المؤسســـة قد تفقد أهميتها إذا لم يؤخذ بعين الاعتبار جانبها الإنتاجي، هذا الجانب الذي يعكسه معيار الإنتاجية.

ويعرف "فوراستي" (J.fourastie)الإنتاجية بأنها:" حاصل قسمة الناتج على أحد عوامله، ويقول أننا نتكلم على انتاجيـــة رأس المال، أو إنتاجية المواد الأولية...، إذا وضعنا الإنتاج في علاقة مع رأس المال أو المواد الأولية"[1].

كما تعرفها منظمة التعـــاون الأوربي (OCEE1950): " على أنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج،وبهذه الطريقة يمكن أن نشـــير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام،حسب ما أخذنا بعين الاعتبار بالنســـبة للمخرجات (رأس المال أو الاســـتثمار أو المواد الخام)"[2].

أمـــا منظمة التعـــاون والتنميـــة (OCDE) فتبين في هـــذا الإطار أن: "الإنتاجية تقيس فعالية الإنتاج، وهي تعـــبر على العلاقة الموجودة بين الناتج وعوامل الإنتاج المســـتعملة في تحقيقه، فالتحســـن في هذه العلاقة يفسر نمو الفعالية الإنتاجية، ويمكن قياس الإنتاجية بطريقتين ســـواء بجعل الإنتاج على علاقـــة بأحـــد عوامله(الإنتاجية الجزئية)، أو يجعلـــه على علاقة بكل عوامل الإنتاج (الإنتاجية الكلية)"[3].

وحسب "سانسال "(B.SANSAL) فإنه يستنتج ثلاث تعاريف هي:[4]

- ✓ الإنتاجية هي أداة لقياس التقدم التقني.
- ✓ الإنتاجية هي أداة لقياس الاقتصاد في الموارد.

---

(1) S. Fourastié, la productivité, Press Universitaires de paris, France, 1952, p51.

(2) سونيا محمد البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، الدار الجامعية، مصر،2000 ، ص273.

(3) A.HAMADOUCHE,: OP-CIT . P506.

(4) B.SANSAL, la mesure de la productivité dans l'entreprise office des publications universitaires, Alger, 1991, p11.

✓ الإنتاجية هي أداة لقياس كفاءة نظام إنتاجي معين.

كما يعرفها "فابريكان"(S.fabricane)بأنها:" تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف".

وما يمكننا أن نستنتجه من خلال التعاريف السابقة، أنه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين؛

المجموعة الأولى تشمل التعاريف التي تعبر على الإنتاجية بعلاقة رياضية تجمع بين الناتج وعوامله،

بينما المجموعة الثانية تشمل التعاريف التي تركز على الإنتاجية كأداة لقياس الفعالية الإنتاجية، أو قياس كفاءة إنتاج معين.

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن أن نقول:

بأن الإنتاجية هي معيار لقياس الفعالية الإنتاجية (الكفاءة) عن طريق ربط الناتج بكل العوامل التي أدت إلى تحقيقه(إنتاجية كلية)، أو عن طريق ربط الناتج بأحد عوامله (إنتاجية جزئية).

الإنتاجية = الناتج/ عوامل الإنتاج أو **الإنتاجية = المخرجات/ المدخلات**

وتظهر أهمية الإنتاجية كمعيار لتقييم الأداء نظرا لأنها تغطي عيوب المردودية كمؤشر لتقييم الأداء، فلقد أشرنا سابقا إلى أن المردودية رغم أهميتها في الكشف على مدى قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها ذات الطابع المالي (الفعالية المالية)، إلا أنها تعجز عن إعطاء فكرة حول مدى حقيقية هذه الفعالية، نظرا لأن هذه الأخيرة قد تتحقق لأسباب أو عوامل يمكن اعتبارها طبيعية وفي نفس الوقت غير دائمة، ومن هنا تأتي الإنتاجية لتغطي حدود المردودية، إذ تكملها في الحكم على الفعالية المالية للمؤسسة، وتدققها في الكشف على مدى حقيقية هذه الفعالية، فتحقيق المؤسسة لأهدافها المالية (توفر المردودية المسطرة)، بالإضافة إلى توفرها على إنتاجية معتبرة، يجعل مردودية المؤسسة

أكثر مصداقية لأنه يمكننا من القول أن سبب هذه المردودية راجع إلى تحسين الإنتاجيـــة (انخفاض تكاليف الإنتاج)، رغم أن هذا قد لا يكون صحيحا في الكثير من الحالات إذا لم يؤســـس على دراسة عملية للكشف عن العوامل الأكثر مســـاهمة في تحقق هذه المردودية، ولا تقتصر أهمية الإنتاجية في كونها تساعد على تغطية حدود المردودية، بل تتعدى ذلك إلى اعتبارها معيارا يساعد على تقييم أحد أهـــم المكونين لمفهوم الأداء ونقصد بذلـــك الكفاءة، إذ تعبر الكفاءة وكما ســـبق تعريفها على الاســـتخدام الأمثل للموارد فهي بذلك تركز على الكيفية التي تستغل بها عوامل الإنتاج للحصول على أكبر قدر ممكن من الناتج ما يجعلها تتداخل مع مفهوم الإنتاجية، ولعل هذا هو السبب الذي أدى بالكثير من الباحثين إلى اعتبار الكفاءة مرادفا للإنتاجية.

وتتعدد العوامل المؤثـــرة على الإنتاجية وتتنوع مصادرها، إذ يكفي فقط اعتبار أن الإنتاجية تعبر عن العلاقة بـــين الإنتاج من جهة وعوامل الإنتاج مـــن جهة أخرى، حتى نتمكن مـــن معرفة درجة تنوع هـــذه العوامل، فقد صنفت منظمة العمل الدولي العوامل المؤثرة على الإنتاجية في ثلاث مجموعات رئيسية،وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03): تصنيف منظمة العمل الدولي للعوامل المؤثرة على الإنتاجية:

العوامل العامة	العوامل الفنية والتنظيمية	العوامل البشرية
* الطقس (الظروف الجويـة، المناخية، الأمطار...). *التـــوازن الجغرافي للمـــواد والخامات الطبيعية. * السياســـات المالية، والائتمانيـــة التي تتبعها الدولة.	* درجة التكامل في الإنتاج. * معـــدل اســـتغلال الطاقـــة الإنتاجيـــة في المشـــاريع المختلفة. * حجم الإنتاج ودرجة استقراره. * جودة المـــواد الأولية وانتظام تدفقها. * التقســـيم الفرعي للعمليات الإنتاجية.	* العلاقـــة بـــين الإدارة والعاملين. * الأحـــوال الاجتماعيـــة والنفسية والأجور. * درجة التوافق أو التكيف مع العمل والارتباط به. * التعـــب الجســـماني أثناء العمل.

العوامل العامة	العوامل الفنية والتنظيمية	العوامل البشرية
* التنظيم العام لسوق العمل في الدولة. * نسبة القوى العاملة لمجموع السكان.	* توازن خطوط الإنتاج. * تعدد أنظمة الماكنات. * الأجهزة والوسائل الرقابية. * جودة المنتجات. * ترشيد وتنميط العمل والمواد. * الترتيب الداخلي والموقع.	* تركيب القوى العاملة من حيث السن والجنس والمهارة والإعداد الفني. * تنظيم المباريات وروح التنافس في مجال الإنتاج. * دور التنظيمات العمالية.

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، **دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية،** رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1995، ص30.

أما البروفيسور "كيكوليكا" (S.Kukoleca) فقد قسم العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى مجموعتين هما مجموعة العوامل الموضوعية ومجموعة العوامل الذاتية،وهذا ما يوضحه في الجدول التالي:

جدول رقم (04): تصنيف "كيكوليكا"للعوامل المؤثرة على الإنتاجية:

العوامل الموضوعية		العوامل الذاتية
العوامل الاجتماعية	العوامل الفنية	العوامل التنظيمية
* المستوى الثقافي العام لأفراد المجتمع. * علاقات الإنتاج السائدة. * درجة تطور القوى المنتجة. * هيكل السوق. * شبكة المواصلات. * العادات والتقاليد الاجتماعية. * الحالة الصحية. * معدل الوفيات والمواليد.	* خصائص العملية الإنتاجية. * وسائل الإنتاج. * المواد الخام. * المنتوج. * أشكال تنظيم العمل. * ظروف وبيئة العمل. * حجم الإنتاج.	* نسبة الانتفاع من الطاقة الإنتاجية. * حجم النقص في المهارة لدى العاملين. * مستوى شدة العمل. * جودة المواد الأولية المستخدمة. * مستوى تنظيم العمل الفردي والجماعي. * درجة فاعلية أنظمة الحوافز المطبقة.

المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص345.

أما رئيس أحد مكاتب الخبرة الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية الأستاذ "جيدسون" (A.Judson)، فقد قسم العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى مجموعتين هما؛ مجموعة العوامل الخارجية، ومجموعة العوامل الداخلية، وبلغ

عدد العوامل في المجموعتين ما مجموعه 16 عاملا، ولم يكتف بذلك، بل قسم هذا المجموع إلى عوامل جزئية بلغ عددها الإجمالي 74 عاملا جزئيا.

الجدول رقم (05) : تصنيف جيدسون للعوامل المؤثرة على الإنتاجية.

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
التكنولوجيا	الأفراد العاملون في المؤسسة.
الوضعالاقتصادي العام	بيئة وتنظيم العمل داخل المؤسسة.
بيئة الأعمال	سياسات المؤسسة.
التشريعات الحكومية	المعلومات وأنظمة الرقابة المستعملة.
(طلبات) احتياجات المستهلكين	عملية الإشراف داخل المؤسسة.
التجديد والابتكار	أنظم الحوافز والمكافآت التي تطبقها المؤسسة.
العلاقات الصناعية	نوعية المعدات والآليات التي تستخدمها المؤسسة.
	الأوضاع التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

المصدر: بالاعتماد على مجموعة من المراجع حول العوامل المؤثرة على الانتاجية.

ثانيا- المؤشرات غير الكمية (النوعية):

نظرا لكل النقائص المذكورة سابقا عن المؤشرات الكمية لقياس الأداء، ظهرت مؤشراتجديدة لقياس أداء المؤسسة الاقتصادية، لأن المؤسسة الاقتصادية حاليا وفي المستقبل يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للأهداف التالية:

* القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم.

* حصة ربح السهم.

* القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم والتطوير.

* القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم.

* القيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي وازدهار المجتمع.

خلاصة الفصل الثاني:

مفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق والتميز، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية والتنافسية، إلا أن تحقيق مستوى أداء متميز لا يكفي لضمان بقاء ونمو المؤسسة، بل على المؤسسة أن تتعداه إلى الأداء التنظيمي والاجتماعي، ومن بين أهم مكونات أداء المؤسسة الاقتصادية الرئيسية الكفاءة والفعالية، هذان المصطلحان اللذان اتفقا عليهما كل الباحثين و المفكرين، بحيث أكدتهما كل التعاريف السابقة التي ركزت على ضرورة توفرهما معا لكي يتحقق الأداء.

و توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن أداء المؤسسة الاقتصادية يتحدد بمجموعة من العناصر تؤثر أو تتأثر إيجابيا أو سلبيا فيه، ومن هذه المحددات ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك وجب على المؤسسة أن تتكيف معها، وأن أداء المؤسسة الاقتصادية يتأثر بمجموعة من العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة كالتحفيز والمهارات والتكوين، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة والرؤية والإبداع وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، في حين أن العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة الاقتصادية فتتمثل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، السياسية والقانونية.

وأنواع الأداء حسب معيار الشمولية تنقسم إلى أداء كلي وأداء جزئي، في حين أن أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي فتنقسم حسب الوظائف المسندة للمؤسسة المتمثلة في أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة الموارد البشرية (الأفراد)، أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة البحث والتطوير بالإضافة إلى وظيفة العلاقات العامة، أما أنواع الأداء حسب طبيعته فينقسم إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي، في حين يصنف الأداء حسب مصدره إلى أداء داخلي الذي يطلق عليه "أداء الوحدة"، وأداء خارجي ناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

كما تبين لنا بأن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تهتم بالإنجازات المحققة في المؤسســـة، وهي تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما، كما أن عملية قياس الأداء توفر مختلف المعلومات التي تساعد عل تشخيص وضعية المؤســـة، كما تمكنها من تكوين نظرة صحيحة على مســـتقبلها العملي، ويســـتخدم في ذلك مؤشرات قد تكون كمية، بحيث تم التركـــيز على مؤشرات تقييـــم الأداء المالي ومؤشرات تقييـــم الأداء الإنتاجي، وقد تكون غير كميـــة أو ما يطلق عليها بالمـــؤشرات النوعية أو المؤشرات الاســـتراتيجية لقياس الأداء، إلا أنه يفضل اســـتعمال كل منهما حتى تكون للمسير نظرة دقيقة عما يجري في المؤسسة.

الفصل الثالث

الأداء الاستراتيجي مؤشرات ومعايير القياس

الفصل الثالث

الأداء الاستراتيجي مؤشرات ومعايير القياس

تمهيد:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي حدثت في البيئة الداخلية، والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة نتائج الأداء الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة صياغة الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيقها.

وتحتاج المؤسسة إلى تجميع بيانات ومعلومات من البيئة الداخلية والخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح التوجهات الاستراتيجية في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي هذا الفصل سنتناول مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي وتقييم المركز التنافسي للمؤسسة بالإضافة إلى بعض مؤشرات ومعايير قياس الأداء الاستراتيجي.

المبحث الأول: تقييم الأداء الاستراتيجي

إن عمليــة تقييــم الأداء الاســتراتيجي تقودنا إلى معرفــة مفهوم الأداء الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته ومستوياته.

المطلب الأول : مفهوم وأبعاد الأداء الاستراتيجي

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراســاتهم بــالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراســة وقياس الأداء، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم للأداء.

أولا- مفهوم الأداء الاستراتيجي:

بالرغم من التباين الســابق إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق فإنه يعبر عن الأداء بكونه «قدرة المؤســســة على تحقيق أهدافها طويلــة الأجل»[1]. ويركز هذا المفهوم على الأهداف طويلة الأجل والتي تتمثل حســب رأي الكثير من الباحثين في البقاء والنمو والتكيف وهذا ما يعبّر عنه بالفعالية.

ومن الباحثين من يرى بأن الأداء هو «انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واســتغلالها بالصورة الــتي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها»[2]. حيث يركز هذا المفهوم على الطرق التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها والتي تعتمدها في استغلال مواردها المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال وهذا ما يطلق عليه الكفاءة.

ويعرف الأداء بأنه «مجموعة من المعايــير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددهــا الباحثون، والتي تمكّــن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشــطة والنتائج والمنتجات، وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية»[3].

(1) فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 231.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) عبد الفتاح بوخمخم، **تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية**، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، 2002، ص126.

مما سبق نستنتج أن الأداء مفهوم واسع يشمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل، الكفاءة والفعالية، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي، وغيرها. ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة، أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف المحددة.

وعلى صعيد الإدارة الاستراتيجية فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي، وذلك لكونه يعكس نجاح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، واختبارا فعليا وواقعيا لمصداقية الخيار الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها.(1)

وكما رأينا في الفصل الأول فإن عملية الإدارة الاستراتيجية تشمل ثلاث مراحل وهي صياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي والمرحلة الثالثة وهي مرحلة الرقابة الاستراتيجية هذه الأخيرة تتم من خلال الأداء، ومن خلال الأداء تعتمد المؤسسات أسلوبا محددا للتغذية العكسية، وذلك بهدف النظر سواء بالاستراتيجيات أو الأهداف المحددة، أو في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة.

ولذلك فإن للرقابة الاستراتيجية أهمية بالغة والذي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه، وعليه فإن الأداء الاستراتيجي هو نتيجة لكافة العمليات والمراحل الاستراتيجية المختلفة، وأن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد أن يعكسه أو يؤثر على الأداء الاستراتيجي، والذي يعد مرآة الإدارة الاستراتيجية.

والأداء الاستراتيجي يقدم الكثير من البدائل أو الحلول لمواجهة مظاهر الإخفاق والخلل في العمليات، وبالتالي ضمان مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور ولبلوغ هذه المستويات يحتاج الأداء الاستراتيجي إلى ضمانات أساسية تتكامل مع بعضها البعض وهذه الضمانات تتمثل في التفكير الشمولي والرؤية بعيدة المدى وإدارة البيئة وتوفر القوى الدافعة(2).

---

(1) فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص232.

(2) عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص10.

ثانيا- أبعاد الأداء الاستراتيجي:

تظهر أبعاد الأداء من خلال عدة نماذج ومن بين هذه النماذج العملية التي تميزت بالوضوح، النموذج الذي قدمه الباحثان «موران سافوا» و«بودان» الذي يعطي حكما عامّا عن الأداء التنظيمي للمؤسسة كما يتضح من الجدول(06) والذي يوضح أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي.

جدول(06) : أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي

بقاء المؤسسة	الكفاءة الاقتصادية
- نوعية المنتوج - المردودية المالية - المركز التنافسي	- الاستغلال الاقتصادي للموارد - الإنتاجية
متغيرات الموارد البشرية	**شرعية المؤسسة اتجاه الجماعات الخارجية**
- حركة الأفراد - مناخ العمل - مردودية الأفراد - تنمية الأفراد	- إرضاء أصحاب الأموال - إرضاء الزبائن - إرضاء الهيئات المنظمة - إرضاء المجتمع المحلي

المصدر : عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص127.

استنادا إلى الشكل السابق فإن النموذج يتكون من ثلاث متغيرات أساسية تتمثل فيما يلي:

1 - يتشكل الأداء في المؤسسة من أربعة أبعاد أساسية وهي: بقاء المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، متغيرات الموارد البشرية وشرعية المؤسسة اتجاه الجهات الخارجية.

2 - يقوم النموذج على مجموعة من المعايير الخاصة بكل بعد من أبعاد الأداء، وعددها في هذا النموذج ثلاثة عشر معيارا.

3 - كل معيار يخضع للقياس باستخدام مجموعة من المؤشرات وكمثال فإن مناخ العمل يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات من بينها: معدل حوادث العمل، معدل أيام العمل الضائعة بسبب التوقف عن العمل، نوعية علاقات العمل، درجة الرضا السائدة لدى الأفراد وغيرها.

ويمكن أن نحكم على أداء المؤسسة على أساس النتائج المحصل عليها من تقييم الأبعاد الأربعة للأداء، ويقترح الباحثون تطبيق هذا النموذج لتحليل وتقييم الأداء الكلي في كل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها تجاري أو صناعي، أو خدماتي، ومهما كان حجمها كبيرا أو متوسطا أو صغيرا، ومهما كانت نوعية الملكية خاصة أو عامة.

وفي دراسة أخرى تم اقتراح نموذج آخر للأداء يتكون من خمسة أبعاد يقوم على أساس الكفاءة والفعالية وهي[1] : الفعالية المالية، الكفاءة الإنتاجية، فعالية النمو، الفعالية في السوق والفعالية الاجتماعية.

ويمكن تحديد الأبعاد السابقة باستخدام متغيرات قابلة للقياس كما يلي :

1 - الفعالية المالية يمكن أن تقاس باستخدام المردودية المالية، المردودية التجارية ومعدل التمويل الذاتي.

2 - الكفاءة الإنتاجية ويمكن قياسها عن طريق متغيري الإنتاجية والتكاليف (إنتاجية العمل، تطور تكلفة الوحدة من الإنتاج وتطور هيكل التكاليف).

3 - فعالية النمو ويمكن الكشف عنها من خلال نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة ونمو حصة السوق.

4 - الفعالية في السوق المالية يمكن قياسها من خلال مؤشري تطور سعر السهم، وتطور مقسوم الأرباح.

5 - الفعالية الاجتماعية، يمكن أن تقاس بتطور المكافآت المادية وتطور عدد الأفراد وغيرها.

وفي مدخل آخر يدرس أداء المؤسسة عبر المدى الزمني حيث يعبّر عن الأداء بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، ويدرس هذا المدخل المؤسسة في تفاعلها مع البيئة الخارجية، ويقوم على

(1) عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص128.

تحديد ما إذا كانت المؤسســـة قادرة على تدعيم بقائها بشكل مستمر في الوسط الذي تمارس نشاطها فيه[1].

ويعد البقاء مقياســا لفعالية المؤسسة على المدى البعيد، ومعايير الفعالية على المدى الزمني القصير والمتوسط كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (07) : معايير الأداء عبر الزمن

المدى الزمني	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
المعايير	- الإنتاج - الكفاءة - الرضا	- التكيف - النمو	- البقاء

المصدر : جورج جاكسون وآخرون، مرجع سابق، ص58.

من الشكل السابق نجد أن معايير الفعالية على المدى الزمني القصير تتمثل في :

1 - **الإنتاج** : ويعبر عن قدرة المؤسســة على الإنتـــاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة الخارجية.

2 - **الكفاءة** : وهي الكيفية التي تؤدي بها الأعمال ويعبر عنها بالمدخلات على المخرجات.

3 - **الرضا** : ويقصد به الرضا الاقتصادي، الاجتماعي والنفسي في مكان العمل.

أما مؤشرات الفعالية على المدى الزمني المتوسط فتتضمن ما يلي :

1 - **التكيف** : ويشير إلى القدرة على التفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية التي تحدث عبر الزمن.

2 - **النمو** : والهدف من النمو هو دعم قدرة المؤسسة على البقاء على المدى الطويل.

ومن خلال دراســـة النماذج السابقة للأداء، نستنتج عدم وجود فرق بينها من حيث الجوهر، والاختلاف يظهر في الشكل والمصطلحات المستخدمة، فأبعاد الأداء في النموذج الأول هي نفســـها في النموذج الثـــاني بطبيعتها، والفرق بين

---

(1) جورج جاكسون وآخرون، **التنظيم (منظور كلي للإدارة)**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989، ص ص 58-60.

النموذجين من حيث الشكل فقط، ففي التحليل الثاني جزئت الفعالية المالية إلى بعدين وهما بعد الفعالية المالية وبعد الفعالية في الأسواق المالية، أما في المدخل الثالث فإن الأداء الشامل للمؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف بشكل مستمر عبر الزمن (أهداف قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل).

المطلب الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسـيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تسـتخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسـة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السـابقة واللاحقـة، وبما يمكنّها من اتخـاذ القرارات اللازمة لتحديد مسـيرة المؤسسـة، وأهدافها وبرامجها الاستراتيجية.

أولا- مفهوم تقييم الأداء:

يمكن تحديد وظيفة التقييم بأنها «عملية يتم من خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان، والاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسـبة للمواد، الأبنية والأجهزة، المعدات، الآلات وغيرها من الأمور المادية والتقنية»[1].

وتقييـم الأداء هو كذلك «فحص وتحليل شـامل لخطط وأهداف وطرق التشـغيل، واسـتخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقـق من كفاءة واقتصادية الموارد واسـتخدامها أفضل اسـتخدام و بأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها»[2].

أي أن التقييم يهدف إلى دراسـة الأهداف المرسومة وتلك المحققة فعلا، وتحديد الانحرافات بينها، ووضع الحلول لتصحيح هذه الانحرافات.

(1) صبحي العتيبي، **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2002، ص164.

(2) عقيل جاسم عبد الله، **تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)**، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمّان، 1999، ص191.

ويمكن القول أن تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعاليـــات التنفيذ في نهاية فترة معينة، بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم تحديد الانحرافات الناشـــئة تمهيدا لتشـــخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتســـنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك المؤسســـة، وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشـــاطات الأخرى الناجحة في أدائها.[1]

وبناء على ما جاء في التعاريف يمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها، والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات، ووضع الخطط اللازمة لتحســـين الأداء، وبالتالي يشـــكل تقييم الأداء الحلقة الأخـــيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة في عملية التخطيط، بما يوفره من بيانات ومعلومات، وما يساهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات، ووضع خطط الحلول والتطوير.

ثانيا- أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية:[2]

1 - يؤدي تقييم الأداء إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.

2 - يوضح العلاقات التبادلية بين المؤسسات والالتزام بها.

3 - يساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.

4 - ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات الإدارية.

5 - يســـاعد تقييـــم الأداء على توجيه العاملـــين في أداء أعمالهم وكذا توجيه إشراف الإدارة العليا.

6 - يســـاعد على تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو التمويل، أو الأفراد.

---

(1) المرجع نفسه، نفس الصفحة.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

وتـبرز أهمية عملية تقييم الأداء الاسـتراتيجي في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خـلال ما تتميز به المـوارد الاقتصادية من ندرة، بالنسـبة للاحتياجـات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باسـتمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة عن الاسـتغلال الكفء للمـوارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، **ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي بالجوانب الآتية :**[1]

1 - يوفر تقييم الأداء الاسـتراتيجي مقياسـا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.

2 - يظهر تقييم الأداء الاسـتراتيجي مدى إسـهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصاديـة والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قـدر من الإنتاج بأقل التكاليـف، والتخلص مـن عوامل الضياع في الوقـت، الجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثمّ تنشيط القدرة الشرائية، وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

3 - يوفر نظام تقييم الأداء الاستراتيجي المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسـة، لأغراض التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات المسـندة على حقائق علميـة وموضوعية، فضلا عن أهمية هـذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

4 - يظهر تقييم الأداء الاستراتيجي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها، نحو الأفضل أو نحو الأسـوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء، زمانيا في المؤسسـة من مدة لأخرى أو مكانيا مقارنة بالمؤسسات المماثلة (التي تمارس نفس النشاط).

5 - يسـاعد تقييم الأداء الاستراتيجي على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسـات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسـة لتحسين مستوى أدائها.

(1) فلاح حسني الحسيني، مرجع سابق، ص224.

6 - يؤدي تقييم الأداء الاستراتيجي إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية، ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير، من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح، والاستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة.

7 - يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعّال للاتصالات، والمكافآت والحوافز الشخصية.

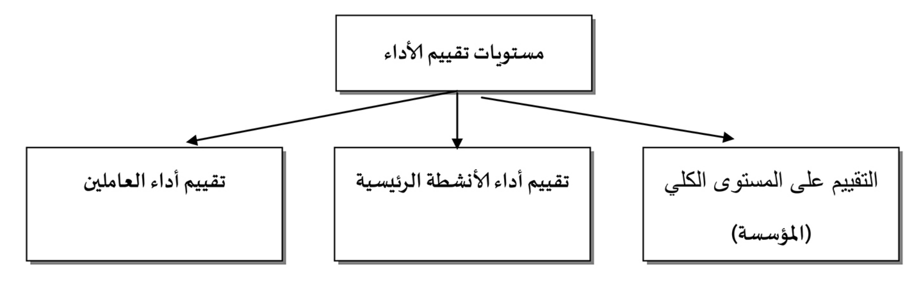
8 - توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.

9 - تعكس عملية تقييم الأداء الاستراتيجي درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها، وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء يوضحها الشكل الموالي :

شكل رقم (22): مستويات تقييم الأداء



المصدر : زهير ثابت، كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص15.

أولا- تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:

من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على المستوى الكلي للمؤسسة ما يلي :[1]

1 - الفعّالية: نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين ورضا العملاء.

---

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص15.

2 - **الكفاءة**: العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل الدوران للمخزون، المبيعات لكل عامل، معدل دوران العاملين، تكلفة التدريب لكل عامل، استغلال العمالة المهنية وغيرها.

3 - **التقدم في العمل**: المقاييس المرحلية للنتائج، الحوادث المترابطة، الخطوات الفرعية للمشروعات.

4 - **أساليب، نظم، إجراءات، وعادات العمل**: بخصوص التوجه الاستراتيجي فإنه في حالة عدم تحقق الأهداف أو النتائج في ظل الأداء المتوقع، وفي ظل الاستراتيجية الحالية خلال فترة التخطيط فإن هذا يعني وجود فجوة في الأداء وهذا ما يوضحه الشكل رقم (23) والذي يوضح فجوة الأداء.

شكل رقم (23): فجوة الأداء

المصدر : عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص201.

ولسد فجوة الأداء هناك اتجاهين أساسيين هما :[1]

الاتجاه الأول: وينطوي على محاولة تعديل الاستراتيجية الحالية.

الاتجاه الثاني: وهو بناء استراتيجية بديلة وجديدة، أو إضافة استراتيجيات أخرى بجانب الاستراتيجية الحالية.

فإذا كان التغير الذي حدث يعتبر تغيرا جوهريا، وبالتالي لا تصلح مجرد عملية تعديل الاستراتيجية الحالية لمواجهته، فإنه من الضروري تنمية أدوات وآليات جديدة لتقييم البدائل الجديدة للاستراتيجية المطروحة، أما في حالة ما إذا كان

(1) - عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص202.

التغير يمكن مواجهته بتعديلات في الاستراتيجية الحالية، فإن التركيز سوف ينصب على الاستراتيجيات الوظيفية (استراتيجية التسويق، استراتيجية الإنتاج، استراتيجية التمويل وغيرها) وأساليب تنفيذها، وليس الاستراتيجية العامة.

ويجدر بالذكر أن تحليل البيئة الخارجية، والتحليل الداخلي للمؤسسة سوف يقدم المعلومات اللازمة لتحديد ما إذا كانت فجوة الأداء ستحدث أم لا، وفي نفس الوقت تقرير البدائل الاستراتيجية الممكنة لسد هذه الفجوة.

ثانيا- تقييم أداء الأنشطة الرئيسية:

يشمل تقييم الأداء على مستوى الأنشطة والوظائف الرئيسية بالمؤسسة أربعة مجالات رئيسية هي التسويق، الإنتاج، التمويل والعاملين، وسنتناول بشكل موجز تقييم الأداء التسويقي والإنتاجي والتمويلي، أما تقييم أداء العاملين، ونظرا لأهميته واتساع أدواته فسيتم معالجته بشيء من التفصيل.

1 - **تقييم الأداء التسويقي**:

تتلخص وظيفة التسويق في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار، لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع.

ويتم تقييم الأداء التسويقي طبقا لمعايير عديدة نذكر منها :(1)

أ - معدل نمو المبيعات.

ب - الحصة السوقية.

ج - مدى اتساع خط المنتج.

د - معدل تقييم منتجات ناجحة.

هـ - كفاءة منافذ التوزيع.

و - مستويات خدمة المستهلك.

ز - إنتاجية التوزيع ورجال البيع.

---

(1) نبيل موسى خليل، **دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995 ص 232.

ح - تسعير المزيج التسويقي.

ط - حساسية السعر.

ي - المقدرة على توقع حاجات المستهلك والتعرف على الاتجاهات التسويقية.

2 - تقييم الأداء الإنتاجي:

يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق وتوفير كمّ ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة، ويمكن الحكم على كفاءة أداء النظام الإنتاجي من خلال المؤشرات التي يتضمنها الجدول التالي :

جدول رقم (08) : مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	• نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. • نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. • متوسط فترة التخزين (365/معدل دوران المخزون). • نسبة العوادم (كمية العوادم/كمية المواد المستخدمة) • نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات/كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج)
جودة المنتجات	• نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. • نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج • نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج
الطاقة الإنتاجية	• نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. • نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة.
الكفاية الإنتاجية	• معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. • معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر • نسبة الطلبيات التي تم تنفيذها في الميعاد المحدد لها.
التكاليف	• نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة • نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة • نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة

المصدر : زهير ثابت، مرجع سابق، ص59.

3 - تقييم الأداء التمويلي:

يســتهدف النشاط التمويلي على مستوى المؤسســة الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناســب، وفي الوقت المناســب وبأقــل التكاليف، وتقرير استخدامها بشكل كفء وفعّال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة، وتتطلب عملية تقييم الأداء المالي كل من الســيولة، هيكل التمويل، استخدام الأصول الثابتة، ربحية الأصول المســتثمرة، وكفاءة عمليات التشــغيل. وأهم مؤشرات الأداء شيوعا ما يلي:[1]

1 - **مؤشرات ســوق المال**: ويتضمن مقاييس تعكس تقييم ســوق رأس المال لــلأداء الاقتصادي للمؤسســة. ومن بين هذه المــؤشرات نجد : الأرباح الموزعة، العائد الكلي، سعر السهم، القيمة الدفترية للسهم وغيرها.

2 - **مقاييس الربحية** : وتعكس مقدرة المؤسســة على خلق الربح ومنها العائد على الأصول، العائد على حقوق الملاك وهامش المبيعات.

3 - **مقاييس الخطر، تكلفة الأمــوال والنمو** : الرفع المالي (الاقتراض/حقوق الملكية)، تكلفة رأس مال المؤسسة، نمو الأصول، نمو الأرباح وغيرها.

ثالثا- تقييم أداء العاملين:

تعد الموارد البشرية العامل الأساسي للتميّز والتفوق والمنافسة، فالأهداف المالية، وأهداف الإنتاج والتســويق لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، أي أن الأداء العام للمؤسسة يتوقف على مدى كفاءة تســيير الموارد البشرية بها، ومن هنا تظهر جليا أهمية الموارد البشرية، ومن ثمّ تقييم أداء العاملين.

1 - **تعريف تقييم أداء العاملين:**

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه «نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم»[2]. كما أنه «العملية التي يتم بواســطتها تحديد

(1) نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي**، مرجع سابق، ص213.

(2) أحمد ماهر، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص371.

المســاهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة»[1]. ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين كذلك بأنه «دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة ســلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى»[2].

مما تقدم يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المســندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

2 – أهداف تقييم أداء العاملين:

لتقييم أداء العاملين فوائد كثيرة لكل من العاملين والمؤسسة[3]، فبالنسبة للعاملين فإن التقييم يســاعد على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، ويعطي لهــم الفرصة لتفاديها في المســتقبل، وأيضا التعرف على نواحي الســلوك غير المقبولة، والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها واكتشاف مواهب العمال.

أما من ناحية الإدارة أو المؤسسة، فإنه يستفاد من التقييم في إعداد سياسات موارد بشرية جيّدة وواقعية، فنظام التقييم الموضوعي لأداء العاملين يســاعد على ترشــيد سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها، كما يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤســســة، فهو يخلق شعورا بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بسبب ووجود نظام ســليم وعادل لتقييم أعمالهم، كما يساعد نظام التقييم الموضوعي على إعداد سياسة جيّدة لتدريب العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين، ويساعد أيضا على إعداد سياســة جيّدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوســيه

(1) حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص370.

(2) صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص286.

(3) صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص286.

على أســـاس سليم فإن الأمر يســـتلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة، ونقاط الضعف فيهم، وهكذا بدوره يحسّن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.

ويساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء للموارد البشرية أيضا على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، ســـوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة، ويمكن تلخيص أهداف تقييم أداء العاملين في الشكل رقم (24):

شكل رقم (24): أهداف تقييم أداء العاملين

المصدر : زهير ثابت، مرجع سابق، ص90.

3 - أسس التقييم الفعّال لأداء العاملين :

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعّال لأداء العاملين على النحو التالي :[1]

أ - تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

ب - يجب أن تكون عملية التقييم الكلي موضوعية مع وجوب وضوح المعايير الخاصة بالتقييم.

ج - يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين، وثيق الصّلة بالوظيفة بقدر الإمكان.

د - التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

هـ - تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه.

و - يجب أن يكون للقائمين على التقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

ز - إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة، الكمية) فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم.

ح - يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل.

ط - يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

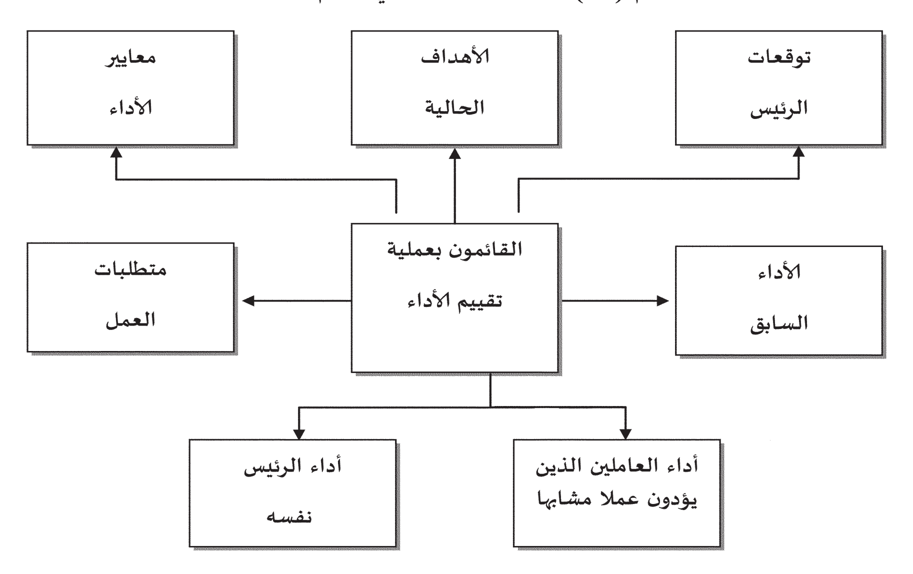
ي - يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

(1) زهير ثابت، مرجع، سابق، ص91.

4 - أسس المقارنة في تقييم أداء العاملين:

يتم مقارنة البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العامل بالأهداف المحددة مسبقا، أو التوقعات، أو متطلبات العمل، ونلاحظ ما إذا كان أداء العامل فاق أو ساوى أو أقل عن المعيار المطلوب، والشكل رقم (25) يعرض أهم الأسس الشائعة التي تستخدم في عملية المقارنة.[1]

شكل رقم (25): أسس المقارنة في تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص101

أ - **توقعات الرئيس**: تعتبر توقعات المشرف على أداء العامل أساسا شائعا وصادقا للمقارنة، ولكي تكون كذلك، يجب أن تكون معروفة ومفهومة من قبل العاملين ويمكن مقارنتها مع توقعات مشرفين آخرين.

ب - **الأهداف الحالية**: تعد الأهداف التي يجب أن يحققها العامل خلال فترة زمنية معينة أساسا فعّالا لمقارنة أداء العامل وتقييمه، وستنعكس هذه الأهداف بالطبع على توقعات الرئيس، ولكن من المحتمل أن لا تتضمن الأهداف كافة المسؤوليات في العمل ومن ثم لا تكفي هذه الأهداف وحدها للحصول على تقييم كامل، بالإضافة إلى أن بعض الظروف الخارجة

(1) - زهير ثابت، المرجع السابق، ص ص 100-102.

عن إرادة العامل قد تؤثر في إنجازه لأهدافه سلبا أو إيجابا، مما يستلزم وضع هذا في الحسبان في عملية التقييم.

ج - **معايير الأداء**: تتنوع معايير الأداء فمنها المعايير الكمية والمعايير النوعية، المعايير الزمنية ومعايير التكاليف، فعند قياس الأداء الفعلي نقوم بمقارنته بمعايير الأداء.

د - **المقارنة مع عاملين آخرين يؤدون عملا مشـــابها** : وتساعد هذه المقارنة في مجالين اثنين وهما:

أولهما: أنه إذا لم يكن لدى الرئيس مقياس مطلق يستخدم كمعيار أو قد لا تكـــون خبراته وتوقعاته قابلة للتطبيق في هذه الحالة، فإنه من المفيد الاهتمام بكيف يؤدي آخرون العمل خاصة الجيّدين منهم.

ثانيهما: أنه عندما يشرع الرئيس في ترشـــيح أي من العاملين للترقية أو النقل، أو الفصل فإن عليه أن يقارن بينهم للوصول إلى التوصية المناسبة في هذا الشأن.

هـ- **الأداء الســـابق**: يمكن مقارنة الأداء في فترة العمل الحالية مع الأداء في فترة عمل ســـابقة، وتُظهِر المقارنة الاتجاه نحو التقدم الذي يبديه أعضاء العمل، هل يتحسن الأداء أو يظل مستمرا على حاله أو يتدنى؟

و - **أداء الرئيس نفسه**: وهنا يقوم الرئيس بمقارنة أداء العامل بأدائه هو قبل أن يصبح رئيســـا، وهذا عندما يكون المـــشرف قد نال الترقية في نفس القسم أو الإدارة.

ز - **متطلبات العمل**: يقارن بعض الرؤســـاء بين النتائج التي يحققها العامل ومتطلبات العمل، فالعامل يقـــوم بتأدية المطلوب منه أو لا يقوم بتأديته على أكمل وجه. ويمكن التعرف على متطلبات العمل من خلال وصف الوظيفة، حيث يجـــب أن تغطي كافة المســـؤوليات والواجبات المحددة للعامل وأن تركّز بقدر الإمكان عـــن النتائج النهائية التي يجب الوصول إليهـــا، وأن تصف الظروف التي تـــؤدي إلى أداء جيّد، ويجب أن تكون متطلبات العمل واضحة ودقيقة.

المبحث الثاني: تقييم المركز التنافسي للمؤسسة

إن الهدف الأساسي من تقييم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية هو التعرف على الفرص والتهديدات، ونقاط القوة ونقــاط الضعف، تلك هي المعلومات اللازمة والمهمّــة لمعرفة مركز المؤسســة التنافسي ومن ثــمّ اختيار التحرك الاستراتيجي المناســب، والذي يمكّن المؤسسة من تعظيم الاستفادة من نقاط القوة والفرص، وإصلاح نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.

المطلب الأول: أهمية تقييم المركز التنافسي

إن التقييم المستمر للمركز التنافسي للمؤسسة، يمكّن المؤسسة من معرفة ما يميزها عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط وبالتالي استغلال هذه المزايا في مواجهة هذه المؤسسات، فالدور الذي تلعبه تلك المزايا وأهميتها في حياة المؤســســات، يوصي بأهميــة التعرف على ماهية تلــك المزايا وما هي مصادرها، وكيفية تقسيمها داخل المؤسسة بالإضافة إلى أهمية توفر المعلومات حــول نقاط القوة وحول الفرص البيئية التي تســاعدها كثيرا في بناء وتطوير المزايا التنافسية، التي تمكنها من تحقيق عوامل التفوق التنافسي، والتي تدعّم مركزها التنافسي بالتفوق على المنافسين في ذلك القطاع.

أولا- ماهية الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافســية ترتبط بالمنافسين الحاليين والمتوقعين مستقبلا حيث لا يمكن اختيار موقعها بشــكل مباشر، ذلك لأن عملية اكتســابها تأتي من خلال الأعمال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة.

فقد عرّف «فاهي» الميزة التنافســية بأنها «أي شيء يميز المؤســســة تمييزا إيجابيا عن منافسيها، في أنظار زبائنها، أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها»[1]. أي أن امتــلاك المعــدات الحديثة أو الموارد المالية الكبــيرة مثلا لا يعد ميزة تنافسية ما لم تترجم إلى منتوج أو خدمة يقيمها من هم خارج المؤسسة تقييما يجعلهم يمتلكون ذلك المنتوج أو تلك الخدمة.

---

(1) حسن علي الزغبي، **نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي)**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2005، ص137.

وتعرف الميزة التنافسية الاستراتيجية بأنها «هي القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن»[1]. ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يلي :[2]

1 - أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

2 - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

3 - أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

4 - أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها، أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كليهما.

5 - أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير على المشترين وإدراكهم للأفضلية في ما تقدم المؤسسة، وتحفزهم عن الشراء منها.

6 - أنها تتحقق لمدة طويلة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ومما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة، ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا، حيث تحقق بها المنفعة خلال تلك المدة، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو منتجات للعملاء.

ثانيا- الميزة التنافسية المرتبطة بالمركز التنافسي:

هناك نوعان من المزايا المرتبطة بالمركز وهما:[3]

1 - **ميزة المبادر الأول**: وتتحقق عندما يستدعي الحد الأدنى من الكفاءة من المؤسسة القيام باستثمار كبير بالقياس إلى السوق، وتستطيع المؤسسة ذات الحصة السوقية الأكبر أن تقوم ببناء نظام في الإنتاج والتوزيع وهو أكثر كفاءة.

2 - **الميزة المعززة**: وهي سياسات أو ممارسات تعمل على تقوية أو صيانة مركز سوقي تنافسي قوي، والتي يكون من السهل القيام بها بسبب المركز،

(1) نفس المرجع، ص138.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) حسن علي الزغبي، مرجع سابق، ص 143.

وتكون اقتصاديات الحجم معززة للمركز، وليست هي السبب في ذلك المركز.

وهناك مزايا أخرى تستند إلى المركز وهي مزايا تنبع من عوامل عديدة منها:

1 - امتلاك مصادر خاصة بالمواد الأولية، أو عقود تجهيزات ذات مزايا وللأجل الطويل.

2 - كون المؤسسة تقع جغرافيا بالقرب من عملاء رئيسيين في مجال عمل يشمل على استثمار ثابت كبير، وتكاليف نقل مرتفعة.

3 - كون المؤسسة قائدة في ميدان خدمي يستلزم بناء خبرة خاصة مميزة عند خدمة العميل.

4 - كون المؤسسة منتجة لخط كامل في سوق ذو تجارة نشطة.

5 - كون المؤسسة تملك سمعة واسعة من ناحية تقديمها المنتوج المطلوب أو الخصائص المطلوبة في الخدمة وبشكل ثابت ويعتمد عليه.

وفي أي حالة من الحالات السابقة فإن المركز يسمح بتبني سياسات تنافسية يمكن أن تخدم مسألة تعزيز ذلك المركز.

وتجدر الإشارة إلى أن بناء الميزة التنافسية أو تطويرها يستند بالأساس إلى ما تمتلكه تلك المؤسسة من موارد مختلفة بداخلها أو ما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة، تؤهل المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية على المنافسين في مجالها التنافسي.

ثالثا- مصادر المزايا التنافسية:

من أجل تحديد المزايا التنافسية فإنه يتطلب من المؤسسات الاهتمام بالأبعاد ذات الأهمية المكونة لها ويتمثل البعد الأول في طبيعة المنفعة المدركة من طرف العملاء لما تتمتع به المؤسسة من ميزة تنافسية وهذه قد تكون

سـعرية. أما البعد الثاني فيتمثـل في مصدر الميزة التنافسـية التي تتمتع بها المؤسسة والذي يكون على مستويين:[1]

1 - **مستوى جزئي**: يتمثل في إحدى مكونات النظام للمؤسسة، أي قد يكون من المدخلات، الأنشـطة المتعلقة بالمؤسسـة، ومن بيئتها التي ينعكس تأثيرها في شكل مدخلات.

2 - **مستوى كلي** : يتمثل في الخاصية النهائية المتحققة في مخرجات النظام والتي تحقق المنفعة للمشتري، وتحقق التفوق على المنافسين.

وبعد أن تكون المؤسسة قد اكتسبت إحدى المزايا التنافسية سواء ميزة تنافسـية جديدة، أو من خلال تطوير إحدى مزاياها، فإن الأمر يتطلب منها أن تتأكد من أن تلك الميزة هي فعلا يمكن أن تمدها بالتفوق على المنافسين، ومن أجل ذلك تستطيع المؤسسات إجراء تقييم لمزاياها التنافسية التي اكتسبتها وذلك من خلال إتباع أسلوبين هما:

أ - **تقييم مبني على السـوق**: ويتم فيه المقارنة مع منافسين مستهدفين قليلي العدد، وذلك من خلال الحصة السوقية، والحصة من الإعلانات والحصة من البحث والتطوير.

ب -**تقييـم مبني على العمليـة**: وتتم فيه المقارنة بطرق مسـتخدمة من قبل المنافسـين في مجال الميزة الخاصة بهم، وذلك من خـلال تدقيق المهارات التسـويقية، مقارنة بالتكاليف النسـبية، مقارنة المنافسـين الفائزين بالمنافسين الخاسرين.

ومـن خلال هذا التقييـم يمكن أن يتبين للمؤسسـة مدى نجاحها في اكتساب المزايا التنافسية، أو تطوير ما هو موجود عندها من تلك المزايا، حيث عندما تكون نتيجة التقييم إيجابية فإن المؤسسة تكون قد أيقنت أنها سوف تحقق تفوقا تنافسيا على المنافسين جرّاء اكتسابها تلك الميزة، لكن إذا كانت النتيجة سلبية لذلك التقييم فعندها يجب على المؤسسة أن تبحث لها عن ميزة

(1) - حسن علي الزغبي، مرجع سابق، ص148.

تنافســية بناءً على ما تمتلكه من موارد مختلفة، وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة هو الذي يحقق لها مزاياها التنافسية.

المطلب الثاني: أدوات تقييم المركز التنافسي

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال تقييم المركز التنافسي الاستراتيجي للمؤسسة وسنكتفي هنا بعرض أبرزها وسنقسمها إلى نوعين : أولهما أدوات تقييم داخلية وهي سلسلة القيمة، دورة حياة المنتوج ومنحنى الخبرة، وثانيهما نماذج تحليل محفظة الأنشـطة وهي نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، نموذج شركة جنرال إليكتريك، نموذج هوفر.

أولا- أدوات التقييم الداخلية:

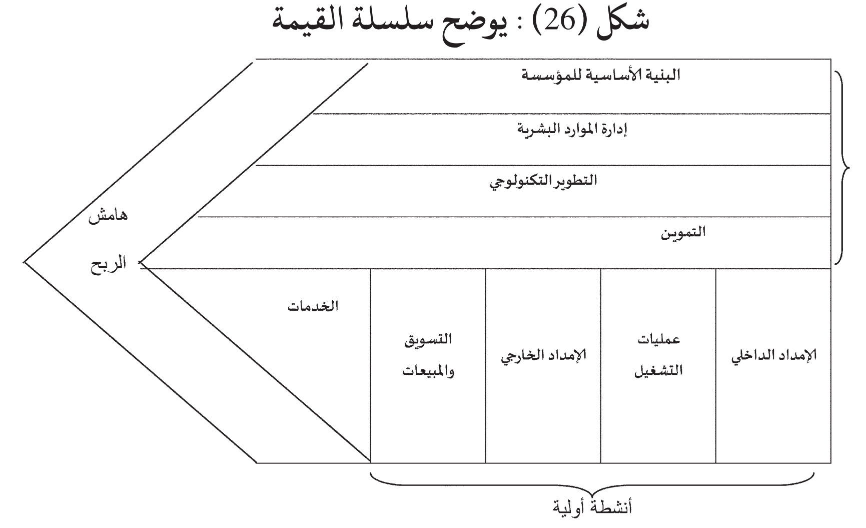
هناك مجموعة من الأدوات التي تستخدم لتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة، أي جوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة لهذه المؤسسة.

1 - **سلسلة القيمة**: يقوم أسلوب سلســلة القيمة بتجزئة وظائف المؤسسة إلى مجموعات من الأنشــطة من الناحية الاستراتيجية، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها، ومصادرها الحالية أو المحتملة، لتحقيق الميزة التنافسية.

ونجد في سلسلة القيمة مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة وهما : الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة، وتتولى الأنشطة مهمة التكوين المادي للمنتوج أو الخدمة التي تقدمها المؤســـسة وتسليمها وتســـويقها للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع، أما الأنشـــطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها[1]. والشكل(26) يوضح سلسة القيمة.

(1) - نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التفكير الاستراتيجي**، مرجع سابق، ص ص 133-135.

شكل (26) : يوضح سلسلة القيمة



المصدر: نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التفكير الاستراتيجي**، مرجع سابق، ص134.

أ -الأنشطة الأولية:

- **الإمداد الداخلي**: وهذا النشـــاط مرتبط باستلام وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج.
- **عمليات التشــغيل**: وهي أنشـــطة مرتبطة بتحويـــل المدخلات إلى مخرجات.
- **الإمداد الخارجي**: وهذا النشاط مرتبط بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى المشترين.
- **التسويق والمبيعات**: أنشطة مرتبطة بالوسائل التي من خلالها يمكن للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء.
- **الخدمات**: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج.

ب - الأنشطة الداعمة:

- **البنية الأســـية للمؤسسة** : مثل الإدارة العامة، المحاسبة، لتخطيط الاستراتيجي وغيرها.

- **التطوير التكنولوجي**: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة.
- **إدارة الموارد البشرية**: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار والتدريب وتنمية الأفراد.
- **التموين**: أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية، أو خدمات، أو آلات وغيرها وعملية تخزينها.

2 - دورة حياة المنتج:

تعتمد هذه الأداة على ضرورة تحديد المرحلة التي يمر بها المنتوج، وعلى اعتبار أن المنتوج يمر في حياته بأربعة مراحل أساسية وهي الانطلاق، النمو، النضج والزوال، فإن المؤشرات الاستراتيجية، ومن ثم الخيارات الاستراتيجية تخضع لهذه الدورة بشكل وثيق والشكل رقم (27) يوضح ذلك:

شكل (27): دورة حياة المنتوج

المبيعات
نضج
نمو
زوال
انطلاق
الزمن

	زوال	نضج	نمو	انطلاق
معدل النمو	سالب	ضعيف	مرتفع	مرتفع جدا
الحصة السوقية	ضعيفة	كبيرة	كبيرة	ضعيفة
الربح	يتراجع	مرتفع	ضعيف	صفر أو سالب
سعر التكلفة للوحدة	في ارتفاع	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة
السيولة	توازن	فائض	توازن	عجز

Source: Abdellah BOUGHABA, Analyse et Evaluation de Projets, BERTI Edition, Paris, 1998, P127.

3 - منحنى الخبرة:

لخص مكتب جماعة بوسطن الاستشارية ملاحظة حول تدني تكلفة الوحدة بفعل تراكم الخبرة في شكل قانون، حيث تنخفض تكلفة الوحدة للمنتج ما بنسبة ثابتة نحو 20% كلما تضاعف الإنتاج المتراكم، وتختلف هذه النسبة من مجال نشاط إلى آخر في حدود 10% إلى 30%. ويمكن التعبير عن هذا القانون في صورة جبرية كما يلي:(1)

$$C_n = C_1 \, P^{-e}$$

حيث : C_n : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة n

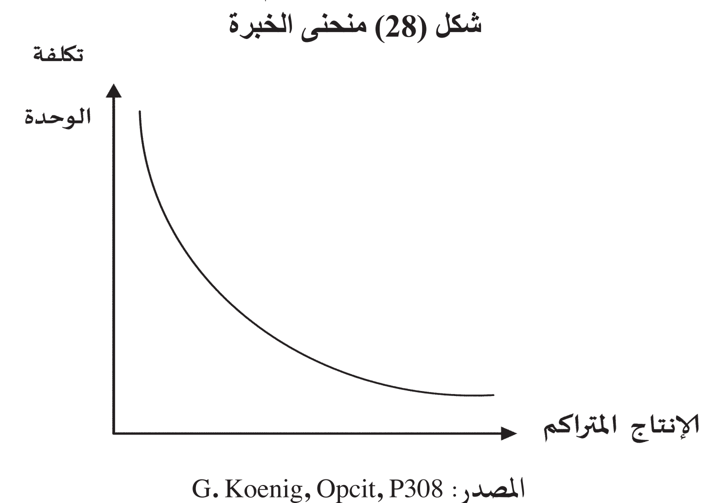
C_1 : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة الأولى

P : الإنتاج المتراكم

e : مرونة التكلفة بالنسبة للإنتاج

إن انخفاض التكلفة الكلية للوحدة لا يحدث تلقائيا، وإنما هو نتيجة جهود تحسين تقوم به المؤسسة، كتحسين الأداء لدى العاملين، تطويرات في المنتج والعملية الإنتاجية وغيرها، وفضلا على ذلك يقتضي تطبيق هذه الأداة (منحنى الخبرة) تجزئة التكلفة الكلية إلى عناصرها (مواد أولية، يد عاملة، إدارة، بحث وتطوير وغيرها) ودراسة تطورها حتى يمكن معرفة تغيراتها، حيث يعبر عن كل مكوّن منها في شكل نسبة مئوية من التكلفة الكلية للوحدة. والشكل رقم (28) يمثل منحنى الخبرة.

شكل (28) منحنى الخبرة



المصدر: G. Koenig, Opcit, P308

(1) G. Koenig, Management stratégique, éd. Nathan, Paris, 1996, P307.

وتجدر الإشارة إلى أن انخفاض تكلفة الوحدة يمكن أن يمثل ميزة تنافسية حاسمة، وعلى هذا الأساس يمكن أن تبني المؤسسة استراتيجية قائمة على قيادة التكلفة، وبالتالي فإن الأنشطة التي تكتسب فيها المؤسسة خبرة كافية عبر الزمن تكون عادة أكثر فائدة من الأنشطة الأخرى من حيث التكلفة.

ثانيا- نماذج تحليل المحفظة:

في مجال التحليل الاستراتيجي اشتهر أسلوب المصفوفات كأهم أداة في تقييم محفظة الأنشطة، ودراسة توازن المؤسسة، من حيث المردودية المالية والثنائية (سوق/منتج) وبالتالي تقييم المركز التنافسي الاستراتيجي للمؤسسة، وفيما يلي عرض لأهم النماذج في هذا المجال.

1 - نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) :

تبين مصفوفة BCG نصيب المؤسسة من مختلف الأنشطة التي تأمل في تحقيقها، وبالتالي فهي تخدم أكثر الاستراتيجية المالية، وتتوزع الأنشطة الاستراتيجية وفق هذه المصفوفة على أربعة خانات من خلال اعتبار بعدين هما : نسبة الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة، ومعدل نمو الصناعة، وبناءً على المعلومات الخاصة بكل قسم يتمّ تحديد المركز التنافسي لكل منتج في أي من الخانات كما هو مبين في الشكل (29).

شكل (29): نموذج مجموعة بوسطن

معدل نمو الصناعة \ نسبة الحصة السوقية	مرتفع	متوسط	منخفض
مرتفع / متوسط	النجوم		علامة الاستفهام
منخفض	البقرة الحلوب		الكلاب

المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص216.

أ - **علامة الاستفهام**: وفيها يكون معدل النمو مرتفع وحصة سوقية منخفضة، وبالتالي يكون مستقبل المؤسسة مجهول، لأن هذه الوضعية لا تسمح بالحصول على الأموال بالقدر الكافي، ولكي تعمل الأنشطة الموجودة في هذه الخانة، على المؤسسة زيادة حصتها السوقية، واتباع استراتيجيات دفاعية، وتعتمد على تمييز منتجاتها، وتطوير براءة الاختراع.

ب -**النجوم**: وتظهر في هذه الخانة الأنشطة التي حققت نجاحا، والتي تسيطر على حصة سوقية مرتفعة، ومعدل نمو مرتفع، مما يجعلها تتميز بموقع استراتيجي قوي، وهي بذلك تُكسب المؤسسة وضعية تنافسية مستقبلية، وهنا تتبع المؤسسة استراتيجية هجومية، وزيادة طاقة الإنتاج، والمحافظة على الحصة السوقية.

ج - **البقرة الحلوب**: في هذه الخانة تكون الأنشطة مسيطرة على حصة سوقية عالية، مع معدل نمو منخفض، وهي تمثل المنتجات التي بلغت مرحلة النضج، لكن عموما هناك الكثير من الموارد غير المستهلكة، التي تنشأ المصادر الأساسية للتمويل الذاتي، وعلى المؤسسة المحافظة على حصص السوق، ومراقبة المنافسة السائدة في القطاع.

د - **الكلاب**: تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض، ووضعية غير جيدة في السوق، وهي تشمل عموما الأنشطة الهامشية للمؤسسة، والتي قد بلغت مرحلة الزوال.

2 - نموذج جنرال إلكتريك:

وضعت هذه المصفوفة من طرف شركة «جنرال إلكتريك» العالمية بالتعاون مع مؤسسة «ماكينزي» للاستشارات وتتضمن هذه المصفوفة بعدين

اســتراتيجيين هما : جاذبية الصناعة، والوضع التنافــسي. **ويتم تطبيق هذه المصفوفة باتباع الخطوات التالية:**(1)

1 - تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية.

2 - ترجيح معايير الجاذبية وقوة المنافسة.

3 - تقييم كل مجال نشاط استراتيجي حسب المعايير المقترحة.

4 - حساب النقطة المرجحة لكل معيار، ثم مجموع نقاط كل بعد.

5 - تحديد وضعية كل مجال نشاط استراتيجي في المصفوفة.

6 - تقديم الاقتراحات الاستراتيجية.

وينقسم بعدا مصفوفة ماكنزي إلى ثلاث مستويات قوي، متوسط وضعيف حيث تمثل مجالات النشاط الاستراتيجي حسب وزنها في رقم الأعمال والشكل التالي يوضح هذه المصفوفة.

شكل رقم (30) نموذج جنرال إلكتريك

جاذبية الصناعة \ الوضع التنافسي	قوي	متوسط	ضعيف
قوي	A	A	B
متوسط	A	B	C
ضعيف	B	C	C

المصدر: P. Helfer, M. Kalika et J. Oroni, Opcit, P152.

(1) P. Helfer, M. Kalika et J. Oroni, Management (stratégie et organisation), 3ème éd, Verbert, Paris, 2000, P152.

3 - **نموذج هوفر** :

يطلق على النموذج الذي قدمه «هوفر» اسم مصفوفة تطور المنتج/السوق، وتتكون هذه المصفوفة من خمسة عشر خلية والتي تعكس مراحل تطور المنتج أو السوق، وفي ظل هذه المصفوفة تقوم المؤسسة بوضع وحدات أعمالها الاستراتيجية أو أنشطتها (منتجاتها) في المكان المناسب داخل خانات النموذج بحيث يعكس هذا المكان تطور المنتجات والأسواق، والمركز التنافسي لها[1].

والشكل رقم (31) يوضح لنا مصفوفة تطور المنتج/السوق.

شكل رقم (31): مصفوفة تطور المنتج/السوق لهوفر

مراحل نمو السوق/المنتج

المركز التنافسي	تنمية	نمو	اهتزاز	نضوج	تشبع
قوي	1	2	3	4	5
متوسط	6	7	7	9	10
ضعيف	11	12	13	14	15

تدهور

المصدر: إسماعيل **محمد السيد، مرجع سابق، ص**276.

إن الأدوات السابقة الذكر سواء الأدوات الخاصة بالتقييم الداخلي أو نماذج تقييم محفظة الأنشطة تقدم للإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى، وسيلة لتحليل وتقييم وحدات المؤسسة أو أنشطتها (المنتجات أو الأسواق) ومعرفة المركز التنافسي الذي تتمتع به كل وحدة أو يتسم به كل نشاط من أنشطتها، ويساعد هذا التحليل أو التقييم على تخصيص الموارد بطريقة أفضل، وعلى اختيار طبيعة الاستراتيجيات التي تتلاءم وموقف كل وحدة أو نشاط.

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص275.

المطلب الثالث: نظم المعلومات الاستراتيجية وتقييم المركز التنافسي

يستحوذ نظام المعلومات الاستراتيجية على أهمية خاصة نابعة من الدور الذي يؤديه في حياة المؤسسات، كون ذلك النظام يقوم بإمداد مراكز القرار بالمعلومات الاستراتيجية التي تحتاجها كمدخلات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بنشاطات المؤسسة.

ولكون نظام المعلومات الاستراتيجية تحتاجه أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، ملكيتها أو موقعها، فإنه من الأهمية بمكان معرفة ماهيته، مكوناته وعملياته.

أولا- ماهية نظام المعلومات الاستراتيجية:

يمكن تعريف أنظمة المعلومات بأنها «مجموعة الإجراءات الرسمية التي تهدف إلى تجميع البيانات وتحليلها وتخزينها ونشرها في أرجاء المؤسسة لمساعدة المدير على اتخاذ القرارات»[1].

وينظر «جارش» و«جوليك» إلى نظام المعلومات الاستراتيجية على أنه «أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات استراتيجية، معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير وغيرها»[2].

ونجد أن كل من «جونسن» و «كاريكو» وضعا مفهوما لنظام المعلومات الاستراتيجية على أنه «نظام يمكن له إيجاد أساليب لتغيير قواعد اللعبة بحيث يصبح بالإمكان استخدام موارد نظام المعلومات ليتم الفوز باللعبة»[3].

ولقد وضعت «نانسيووندر» مفهوما لنظام المعلومات الاستراتيجية من خلال ثلاث خصائص هي:[4]

(1) محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص283.
(2) حسن علي الزغبي، مرجع سابق، ص19.
(3) عمار عبد الوهاب الصباغ، **علم المعلومات**، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، 1998، ص153.
(4) حسن علي الزغبي، مرجع سابق، ص20.

1 - نظام المعلومات الاستراتيجية يغير كثيرا في أداء المؤسسة، وذلك وفق مؤشر واحد أو أكثر، حيث يعد حجم التأثير أحد المعايير في التمييز بين نظم المعلومات الاستراتيجية ونظم المعلومات التقليدية، أي ما تحققه النظم التقليدية من عائد على الاستثمار يمكن للنظم الاستراتيجية أن تحقق أضعاف ذلك.

2 - يساهم نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الغايات الاستراتيجية، حيث يكون النظام استراتيجيا إذا كان هو أحد المكونات الاستراتيجية القليلة ذات الأهمية العظمى في مسألة تحقيق غايات المؤسسة بنجاح.

3 - يعد النظام استراتيجيا إذا ساهم وبشكل كبير وأساسي بتغيير طريقة المؤسسة بإنجاز النشاطات أو طريقة قيامها بالمنافسة أو طريقة تعاملها مع العملاء والمجهزين، فالنظام الذي يفتح قناة توزيع جديدة أمام منتجات/ خدمات المؤسسة يعد استراتيجيا.

ويمكن تعريف نظام المعلومات الاستراتيجية بأنه «سلاح هجومي استراتيجي يستطيع أن يمنح المؤسسة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة، وأن يسند المؤسسة في تحقيق التفوق التنافسي من خلال تأثيره في نشاط المؤسسة وأهدافها، كما أنه في عصرنا هذا يعد موردا استراتيجيا في مواجهة المنافسة»[1].

ومن خلال ما تقدم من وجهات نظر يمكن إعطاء مفهوم لنظام المعلومات الاستراتيجية، فنظام المعلومات يعد استراتيجيا إذا كانت مخرجاته تعد استراتيجية، وتستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى، وبالتالي يتم التركيز على تشكيل الاستراتيجية التنافسية والموقف التنافسي سواء كان هناك تقدم محقق أو غير محقق، ودور نظام المعلومات الاستراتيجية يتمثل في المحافظة على ذلك التقدم وإدامته أو دعم تحقيق تقدم تنافسي، أو المساهمة في تقليص الفجوة التنافسية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، من خلال جعل المؤسسة تلحق بركب المؤسسات

(1) سليم الحسنية، **مبادئ نظم المعلومات الإدارية**، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، 1998، ص13.

المنافسة، وذلك كله يتم من خلال تزويد المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية التي يتطلبها اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمنافسة.

ثانيا- مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية:

إن دور نظام المعلومات الاستراتيجية هو الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للمؤسسة، ومعالجتها طبقا لمتطلبات الاستعمال، ووضعها في تقارير أو خزنها لاسترجاعها عندما تكون هناك حاجة إليها.[1]

ومنه نستنتج أن نظام المعلومات الاستراتيجية يتكون من معلومات استراتيجية خاصة أو تغطي البيئتين الخارجية (عامة وتنافسية) والداخلية، بحيث تعطي درجة ترابط وتكامل هذه المكونات للنظام صفة الفاعلية، على اعتبار أن النظام ومن خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة يحقق الغايات التي يسعى إليها، ألا وهي استخدامه كسلاح تنافسي، من خلال تأثيره في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فضلا عن اعتباره هو أيضا ميزة تنافسية لدى المؤسسة عندما يكون ذو فعالية، من خلال المعلومات المتكاملة التي يزود بها المؤسسة.

وأداء المهام المتعلقة بإدارة المعلومات داخل المؤسسة، لا تخرج عن إطار العمليات الأربعة الآتية:[2]

1 - **جمع البيانات**: ويتم في هذه العملية الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة الرسمية وغير الرسمية، مع مراعاة توفر خصائص هامة كالصحة، الدقة، الشمول، المرونة، وتناسب التكلفة/القيمة، في تلك البيانات، ويتم كذلك تزويد المؤسسة بالبيانات الخاصة بالاتجاهات المستقبلية والاحتمالات الخاصة بالبيئة عن طريق استخدام وسائل المراقبة البيئية (التنبؤ والتحليل).

2 - **معالجة البيانات**: حيث يتمّ تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات استراتيجية ذات معنى وقيمة، وهذه العملية يتم تقسيمها إلى

(1) حسن علي الزغبي، مرجع سابق، ص ص42-45.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

تصنيـف البيانات، ترتيبها، تلخيصها، معالجتهـا واختيارها، فضلا عن استخراج النتائج حتى تكون جاهزة للاستخدام في الوقت المناسب من قبل المستفيدين.

3 - **تخزيـن المعلومات**: إن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد اسـتخدامها لمدة معينة، وحيـث أن هناك بعض المعلومات التي لا تسـتخدم بمجرد استخراجها، فإنه من المهم جدّا تخزين تلك المعلومات لحين ظهور الحاجة إليها.

4 - **اسـترجاع المعلومات**: وهي العملية الخاصة باسترجاع المعلومات التي تم تخزينهـا عند ظهور الحاجة إليها من قبل المسـتفيد، ويجب مراعاة عامل التوقيت عند اسـترجاع المعلومـات، حتى لا تفقـد المعلومات الفائدة المرجوّة منها، إذا تأخرت عن توقيت الحاجة إليها.

والمؤسسة التي تتلقى المعلومات وتقوم بتحليلها وتوزيعها إلى مراكز القرار المناسبة وبصورة أسرع من منافسـيها يمكنها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية، وخاصة في البيئات المتغيرة بسرعة وباستمرار.

ثالثا- نظم المعلومات الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي:

إن دور نظام المعلومات الاستراتيجية لا يقتصر فقط على المساعدة في مسح البيئة، والسيطرة على الأنشـطة الداخلية للمؤسسة، وإنما يمكن أن يكون سـلاحا استراتيجيا، ومثلما يمكن أن يكون نقطة قوة فهو أيضا يمكن أن يكون نقطة ضعف في المؤسسـة. ويمكن لنظام المعلومات الاستراتيجية أن يحقق ثلاث أغراض أساسية وهي [1]:

1 - يوفر إشارات تحذير مبكّرة لحدوث المشاكل داخل وخارج المؤسسة حيث تكون هناك قاعدة بيانات لنظام المعلومات الاستراتيجية (جمع، تصنيف، معالجة، تخزين، وإعدادها للاستخدام من طرف المستفيد النهائي)، وقاعدة البيانات هذه والمتمثلة ببنك المعلومات الرسـمية ومصادر البيانات غير

(1) دافيد هنجر وتوماس وهلين، مرجع سابق، ص209.

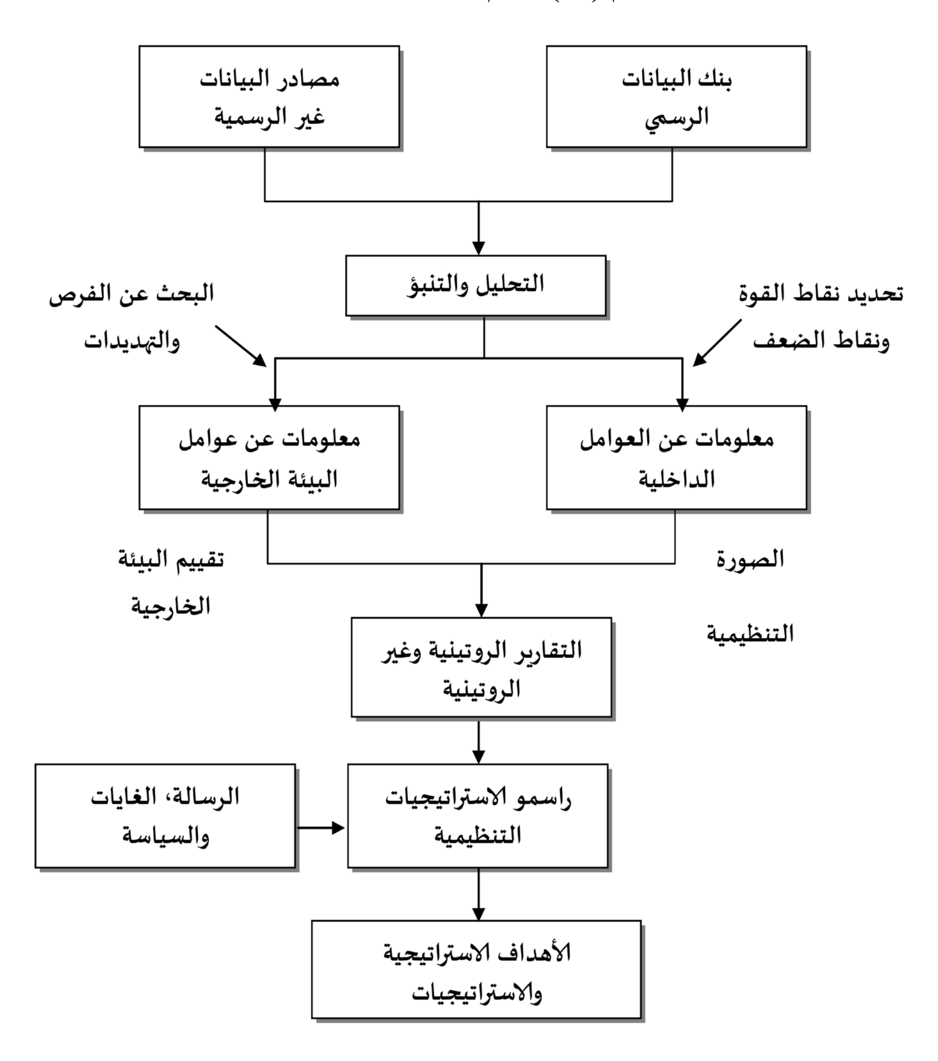
الرسـمية، والتي من خلال ما تزود به المؤسسـة من بيانات استراتيجية حول البيئة الداخلية والخارجية، والتي تساعد على القيام بعملية التحليل والتقييم الاسـتراتيجي، فضلا عن مسـاعدة المدراء على التنبؤ، حيث لا يكفي التحليل لوحـده. وبناء عليه يمكن تشـخيص نقاط القوة والضعف في البيئـة الداخلية، وهذا لا يتم بالصورة الاسـتراتيجية إلا إذا توفر نظام للمعلومات يـؤدي دوره بفعّالية، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم [II-11] والذي يمثل نظام المعلومات الاستراتيجية.

2 - يوفـر المعلومات الاسـتراتيجية الضروريـة للإدارة لاتخـاذ القرارات الاسـتراتيجية غير المبرمجـة، حيث أنه بعـد القيام بعمليـة التحليل الاسـتراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية يمكن القيام بعملية التقييم للبيئتين ووضع التقارير عنهما.

3 - يساعد المدراء على اختلاف مستوياتهم في اتخاذ القرارات المبرمجة، حيث أن نظام المعلومات الاسـتراتيجية لا تنحصر مهمته في تقديم المعلومات الاسـتراتيجية للإدارة العليـا، وإنما أيضا يمكن أن يـؤدي إلى تقديم الخدمات المعلوماتية إلى جميع المستويات الإدارية لاتخاذ قرارات مبرمجة.

وتجدر الإشـارة في الأخير إلى أن الهدف من وراء الحصول على معلومات اسـتراتيجية تتعلق بنقـاط القوة والضعـف الداخليـة ومقابلتها بالفرص والتهديدات الخارجية، وذلك لكي تسـاعد المؤسسـة في عمليـة صنع القرار الاسـتراتيجي، المتمثل برسـم اسـتراتيجية المؤسسـة، وعملية صنع القرار الاسـتراتيجي الفعّال تتطلب معلومـات حيوية، وهـذه المعلومات تتضمن معلومات عن طبيعة المنافسة، وكذا معلومات عن الأداء السابق، ومعلومات عن الاسـتراتيجيات الحالية والمقترحة للفترة المسـتقبلية، فضلا عن أن نظم المعلومات الاسـتراتيجية تكون ذات أهمية كبيرة في تنفيذ الاستراتيجيات والسيطرة عليها.

شكل رقم (31): نظام المعلومات الاستراتيجية



المصدر : حسن علي الزغبي، مرجع سابق، ص128.

المبحث الثالث: معايير ومؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي

تتم عملية قياس الأداء باستخدام معايير ومؤشرات عديدة ومتنوعة، وهذا حسب طبيعة الوحدة التنظيمية التي يراد قياس أدائها، بالإضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها. فمنها ما يستخدم المعايير المالية، ومنها ما لا يكتفي بالمعايير المالية ويضيف إليها أدوات غير مالية لقياس الأداء، ونبين في هذا المبحث أهم هذه المعايير وكيفية استخدامها في تقييم الأداء.

المطلب الأول: مقاييس الأداء

تطرقنا في المبحث الأول إلى مقاييس كثيرة ترتبط بالمجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة، (معايير ترتبط بالأداء التسويقي، وأخرى ترتبط بالأداء الإنتاجي، ومعايير ترتبط بالأداء الداخلي والمعايير المرتبطة بأداء الموارد البشرية)، وفي هذا المطلب نتطرق لمعدل العائد على الاستثمار، ومقاييس أصحاب المصالح، ومقاييس القيمة المضافة.

أولا- معدل العائد على الاستثمار:

هو أكثر الطرق شيوعا لقياس أداء المؤسسة فيما يتعلق بالأرباح، ويحسب هذا المعدل بقسمة صافي الدخل قبل الضرائب على إجمالي المبالغ المستثمرة.[1]

وهناك مزايا وعيوب في استخدام هذا المعيار لقياس أداء المؤسسة نذكر أهم هذه المزايا والعيوب :[2]

1 – **المزايا**:

أ - يمثل معدل العائد على الاستثمار رقما واحدا شاملا يتأثر بكل ما حدث.

ب - يشجع هذا المعدل على الاهتمام بالعلاقة بين المبيعات والتكاليف والاستثمار.

---

(1) عبد الحق مرعي وعطية مرعي، **محاسبة التكاليف (نظم قياس التكلفة لأغراض التخطيط والرقابة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص31.

(2) توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص374.

ج - يساعد على ترشيد التكاليف، وعلى حسن إدارة الأصول المتاحة وبكفاءة.

2 - **العيوب**:

أ - اهتمامه بالأقسام قد يكون على حساب الاهتمام بالمؤسسة ككل.

ب - اهتمامه بالمؤسسة في الأجل القصير قد يكون على حساب اهتمامه بالمؤسسة في الأجل الطويل.

ج - إن التركيز على الربحية فقط يعمل على إغفال جوانب أخرى هامة مثل سمعة المؤسسة، وهذا يضر بالمؤسسة في الأجل الطويل.

ثانيا- مقاييس أصحاب المصالح:

يهتم أصحاب المصالح في بيئة عمل المؤسسة بنشاطها وأدائها، ويستخدم كل فريق معايير خاصة لتحديد جودة أداء المؤسسة، وتتعلق هذه المعايير عادة بالآثار المباشرة وغير المباشرة لنشاط المؤسسة على أصحاب المصالح. ويجب على الإدارة العليا أن تضع واحد أو أكثر من المقاييس لكل فريق من أصحاب المصالح لكي يكون لدى الإدارة سجل واضح بهذا الشأن. ويحتوي الجدول رقم (09) على بعض هذه المقاييس.

جدول رقم (09): عيّنة من مقاييس أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	قياسات ممكنة على المدى القصير	قياسات ممكنة على المدى البعيد
العملاء	● المبيعات (القيمة والكمية) ● العملاء الجدد ● عدد الاحتياجات الجديدة للعملاء التي تم توفيرها أو (محاولة توفيرها)	● نمو المبيعات ● معدل دوران العملاء ● المقدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	● تكلفة المواد الأولية ● زمن التسليم ● المخزون ● وفرة المواد الأولية	● معدل النمو في تكاليف المواد الأولية ● معدل النمو في زمن التسليم ● معدل النمو في المخزون ● الأفكار الجديدة من قبل الموردين

تابع : جدول رقم (09): عيّنة من مقاييس أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	قياسات ممكنة على المدى القصير	قياسات ممكنة على المدى البعيد
المموّلون	• ربحية السهم • سعر السهم في السوق • عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المؤسسة • العائد على الملكية	• المقدرة على إقناع سوق الأوراق المالية باستراتيجية النمو في العائد على الملكية
الموظفون	• عدد الاقتراحات • الإنتاجية • عدد الشكاوى والتظلمات	• عدد الترقيات من الداخل • معدل دوران العمالة
الهيئة التشريعية	• عدد التشريعات التي تؤثر على المؤسسة • العلاقات مع الأعضاء والمستشارين المهمين	• عدد التعليمات الجديدة التي تؤثر في الصناعة • نسبة حالات التعاون إلى حالات المنافسة
هيئات حماية المستهلك	• عدد الاجتماعات • عدد مرات تكوين الأحلاف • عدد المجابهات غير الودية • عدد القضايا المرفوعة	• عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الهيئات • عدد مرات المطالبة بالعون الصادرة عن هذه الهيئات
المدافعون عن البيئة	• عدد الاجتماعات • عدد الشكاوى المتعلقة بهيئة حماية البيئة • عدد المجابهات غير الودية • عدد مرات تكوين الائتلاف	• عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط المدافعين عن البيئة • عدد مرات المطالبة بالعون الصادرة عن المدافعين عن البيئة

المصدر: توماس وهلين، دافيد هنجر، مرجع سابق، ص375-376

ثالثا- مقاييس القيمة المضافة:

يمكن استخدام معيار القيمة المضافة لعلاج القصور في معيار العائد على الاستثمار، بما يضيفه من عائد صافي للمؤسسة ثم المجتمع، ويتم حساب القيمة المضافة بالمعادلة التالية:

القيمة المضافة = صافي الربح قبل الضريبة - تكلفة رأس المال المستخدم

أما معدل العائد على القيمة المضافة فيمكن الحصول عليه من خلال المعادلة التالية:

العائد على القيمة المضافة = $\frac{\text{صافي الأرباح قبل الضرائب}}{\text{القيمة المضافة}} \times 100$

ويرى «سترن» و «ستوارت» أنه إذا ما طبقت المؤسسة نظام القيمة المضافة فإنه يمكن صياغة نماذج القرارات والرقابة عليها وتقييمها على أساس واحد متسق ألا وهو الثروة الإضافية التي يمكن أن يخلقها أو يبددها تصرف أو إجراء ما حيث يمثل مقياس القيمة المضافة ما يلي :[1]

1 - مقياس للأداء يرتبط بصورة مباشرة بخلق الثروة لحملة الأسهم.

2 - يوضح التحسين المستمر والحقيقي لثروة حملة الأسهم.

3 - يمكّن من توجيه كافة القرارات ابتداءً من قرارات الموازنة التشغيلية إلى الموازنات الاستثمارية إلى التخطيط الاستراتيجي.

4 - يمثل أساس نظام حوافز يؤدي إلى تطابق مصلحة المديرين مع مصلحة حملة الأسهم.

5 - يساعد على توصيل أهداف المؤسسة وإنجازاتها إلى المستثمرين من التعرف على المؤسسات ذات توقعات الأداء المتميّز.

المطلب الثاني: القياس المرجعي

القياس هو تحديد قيمة شيء ما بمقارنته بمعيار معروف ومتفق عليه، والقيم قد تكون وزنا، أو حجما أو مسافة أو زمنا أو غير ذلك، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قيمته ومتفق عليه. وفي هذا المطلب سنتناول تعريف المعايير المرجعية ودورها وخطوات عملية القياس المرجعي.

---

(1) سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص196.

أولا- تعريف القياس المرجعي:

قبـــل تعريف القياس المرجـــعي (المقارنة المرجعية) في حـــد ذاتها، كونه مصطلح أخذ العديد من المفاهيم فقد ســـماه البعض بأداة كما ســـماه آخرون بأســـلوب، وفريق ثالث أطلـــق عليه طريقة، وفريق رابـــع يراها بأنها عملية وغيرها من الفروقات اللفظية في التســـمية إلا أن هناك شبه إجماع عل المعنى المقصود من ذلك والفائدة المنتظرة من التطبيق[1].

وقد عرفها «اســـبانلي» بأنها عملية قياس ومقارنة الممارســـات الرئيسية للمؤسســـة مع الممارسات الرئيسية لمؤسســـات أخرى لترسيخ مقاييس نسبية للأداء، تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسين.[2]

والقياس المرجعي هو عملية مستمرة لقياس منتجاتنا، وخدماتنا وممارساتنا بالمقارنة بأحسن المنافسين أو المؤسسات الرائدة في السوق، ونتيجة للبحث عن الأفضل للممارسات والتطبيقات، نستطيع الوصول لأفضل الإنجازات من خلال قياس الأداء، والتنفيذ المستمر للتغيير المطلوب لتحقيق التنافس الأفضل.[3]

والمقاييس المرجعيـــة هي عملية تحديد النجاحات القياســـية للآخرين والاســـتعانة بهم في مؤسساتنا للحصول على نفس مســـتوى النجاح، فعملية القياس المرجعي تقوم بالمقارنة بين الممارســـات والعمليات والعائد لمؤسسة ما بمؤسسة مماثلة لها.

ومـــن خلال التعاريف الســـابقة، يمكن القـــول أن المقاييس المرجعية هي عبارة عن عملية مقارنة أداء المؤسســـة مع أداء أحســـن المؤسسات، التي تعمل في نفس مجال النشاط، ومحاولة الأخذ بالأداء الأحسن بما هو موجود في الوقت الحالي ومحاولة تطويره مســـتقبلا، فالمقاييس المرجعية تستهدف معرفة كيف ولماذا بعض المؤسسات تقوم بأداء أفضل من مؤسسات أخرى في جوانب الجودة، السعر، الأداء وغيرها.

(1) محمد بوهزة، **المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة**، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعّال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2005، ص5.

(2) محمد بوهزة، نفس المرجع، ص6.

(3) سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص260.

ثانيا- دور المقاييس المرجعية:

إن الدور الذي يمكـــن أن تؤديه المقاييس المرجعية يكمن فيما يمكن أن تقدمه للمؤسسة من فوائد والتي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية :[1]

1 - تســاعد المؤسســة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة.

2 - تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل بأقصى كفاءة ممكنة.

3 - تساهم بشكل فعّال في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.

4 - تُطوِّر إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء.

5 - تساعد المؤسسة على اكتشــاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة.

6 - تؤدي إلى توفير المناخ الملائم لتحقيق تعــاون وتكامل بين العاملين في القسم الواحد، وبين مختلف أقسام المؤسسة.

7 - تســاهم بشكل فعّال في بناء ميزة تنافســية للمؤسسة من خلال التحسين المتسارع والمستمر.

8 - تزوّد المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من معالجة نقاط الخلل فيها.

9 - تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

10 -تساعد على تطوير نظم التدريب والتكوين للعاملين.

11 -تساعد المؤســة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.

12 -تســاهم بشــكل فعّال في زيادة احتمالات تحقيق عوائــد مالية إضافية للمؤسسة.

13 -تساعد المؤســة على البقاء في دائرة المنافســة مع المؤسسات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه.

---

(1) محمد بوهزة، مرجع سابق، ص7.

14 -تعـزّز إمكانية زيادة إنتاجية المؤسسـة من خلال تهيئـة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل صحيح وكفء من الوهلة الأولى.

15 -تساعد على وضع نظام أكثر دقة لتحفيز العاملين.

ثالثا- خطوات عملية القياس المرجعية:

يمكن أن تتم عملية القياس المرجعي بإتباع الخطوات التالية:[1]

1 - **تحديد موضع القياس المرجعي**:

تحديد موضع القياس المرجعي هو نقطة البداية السليمة للقياس المرجعي، فالمقارنة يجب أن لا تكون بالنسبة لكل الأعمال وإنما تتم فقط بالنسبة للأعمال التي لو قورنت بغيرها سنحصل على ميزة واضحة وجوهرية، ويجب تركيز المقارنة على المنطقة أو المكان الذي يتوفر على قدرات أو يتمتع بنقاط قوة استغلالها يعود بالفائدة على المؤسسة.

2 - **تحديد العمليات**:

بعد تحديد المكان أو الموضع الذي سيتم فيه تطبيق القياس المرجعي، ننتقل إلى الخطوة التالية وهي تتمثل في وصف وتحديد العمليات وبيان فريق العمل ويتم ذلك من خلال تحديد المهام وتوقيت تنفيذها، وتوصيف خطوات العمل وبيان الأهداف، وربط خطوات النشاط ببعضها البعض في شكل تدفق يبين تسلسل وتوقيت أداء الأعمال ومواعيدها.

3 - **تحديد الشركاء الأساسيين**:

يشترك في عملية القياس المرجعي شركاء من داخل المؤسسة وهم الممثلين للأقسام موضع المقارنة، وهؤلاء يجب الاهتمام بتدريبهم على هذه المهمة وبيان جدواها بالنسبة لهم وللمؤسسة المرجعية.

ويشترك في عملية القياس المرجعي شركاء من خارج المؤسسة وهم الممثلين للأقسام موضع المقارنة في المؤسسات المرجعية، ومن المعلوم أن كسب تعاون

(1) سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص ص 269-275.

المؤسسات المرجعية ببيان الفوائد التي ستعود عليهم من عملية القياس، فالتقدم التكنولوجي الذي يتم الحصول عليه لا بد وأن يتم اقتسامه مع المؤسستين (المؤسسة محل القياس والمؤسسة المرجعية).

4 - **تحديد البيانات ومصادر تجميعها:**

والهدف هنا هو تحديد أو تخطيط البيانات المطلوبة لعملية القياس المرجعي وبيان مصادرها، وتحديد المسؤولين عن تجميعها وتحديد التوقيت وبيان تكلفة ذلك، وتحديد القدر المناسب من البيانات موضوع في غاية الأهمية، فنقص البيانات يكون على حساب الدقة في التوصل إلى النتائج في عملية القياس، وكثرة البيانات وتكرارها يغرق المؤسسة في محيط من البيانات لا تنجو منه بسهولة.

5 - **تحليل البيانات:**

والهدف هنا تحليل البيانات المجمعة ووضع التوصيات الخاصة بالأهداف والتي يمكن من خلالها تحقيق الإصلاحات المرجوّة، فالفريق المكلف بذلك يجب أن يضم أحد الأشخاص الذين يملكون الخبرة، وتحليل البيانات قد يظهر الحاجة إلى معلومات مفصلة أكثر والتي قد تساعد في القياس المرجعي السليم.

6 - **تحديد حجم الفجوة:**

تحديد التشابه والاختلاف بين المؤسسة محل القياس والمؤسسة المرجعية مرحلة مهمة تقود إلى معرفة أسباب الاختلاف، وتساعد كثيرا في معرفة طرق تلاقي هذه الفروق، وبالتالي تحسين الأداء في المستقبل، مما يخدم الطرفين، فالمؤسسة محل القياس ستقف على طرق أداء أفضل والمؤسسة المرجعية ستنطلق إلى آفاق أعلى في الأداء لتحتفظ على تفوقها، وبهذا يكون القياس محققا لمصالح الطرفين.

7 - **تحديد جوانب الاختلافات العملية:**

وهنا يجب الإجابة على السؤال التالي: ما لذي تفعله المؤسسات المرجعية؟ ولماذا فعلت ذلك؟ فأفضل الأعمال التي كانت محور المقارنات كانت نتيجة

لممارســـات متعددة ناجحة، لو عملت بها المؤسسة محل القياس لكان ذلك من عوامـــل نهضتها وتقدمها، ولكن معرفة سرّ النجاح وحده لا يكفي بل لا بد من جلب الكوادر المدربة بالمؤسســـة المرجعية لتســـاعد على نشر نفس القيم والمبادئ الحســـنة والعمل على تطبيقها في المؤسسة محل القياس، والسؤال الآن هو : كيف نحقق ذلك؟

8 - نقل الخـــبرات الناجحة في المؤسســـات المرجعية إلى المؤسســـة محل القياس:

إن ما يســـاعد على نقل محاسن المؤسســـات المرجعية إلى المؤسسات محل القياس، أن تبين للمؤسســـة المرجعية ثمار تعاونها في عملية القياس على نحو واضح ومؤكد للحصول على نتائجه، ويمكن أن يكون ذلك في شـــكل عقود مكتوبة بين الطرفين تبين عوائد التعاون وكيفية تقاسمه بين المؤسستين.

وتجدر الإشـــارة في الأخير إلى أن القياس المرجعي يمكن أن يتم داخليا وذلك عن طريق المقارنة بين الأقســـام المختلفة في المؤسسة لمعرفة مستويات الأداء في كل قسم أو إدارة.

المطلب الثالث: التحليل المالي

إن المعلومات المالية التي تملكها المؤسســـة، والتي تمكّن المدير المالي من رفع جودة الأنشطة، وتساعده على تحقيق الأهداف المنشودة لكل المتعاملين مع المؤسســـة، وذلك باستخدام هذه المعلومات في عملية تقييم أداء المؤسسة، وهو ما يعرف بالتحليل المالي.

والتحليل المالي هو فحص القوائم المالية والبيانات المنشورة لمؤسسة معينة عـــن فترة أو فترات ماضية بقصد تقديم معلومات تفيد المؤسســـة في الحاضر والمستقبل[1]، كما أن التحليل المالي يقدم المعلومات المفيدة لكل المتعاملين مع المؤسسة.

---

(1) هشام أحمد حسبو، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والمحاسبي**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980، ص5.

وأهم أهداف التحليل المالي أي استخدام المعايير والنسب المالية تتمثل فيما يلي :[1]

1 - تشخيص الحالة المالية للمؤسسة.

2 - إجراء المقارنات

3 - توجيه الأداء

4 - التخطيط للمستقبل

5 - تمكين أجهزة الرقابة من القيام بأعمالها

والجدول التالي يمثل المؤشرات المالية التي يمكن استخدامها لتقديم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: [2]

جدول رقم (10): النسب المالية

النسبة	كيفية حسابها	ما لذي تظهره
1- نسب الربحية		
أ - هامش الربح الكلي	المبيعات تكلفة البضاعة المباعة / المبيعات	• مؤشر للهامش الكلي المتاح بعد تغطية نفقات التشغيل
ب - العائد على المبيعات	الأرباح قبل الفوائد والضرائب / المبيعات	• مؤشر لربحية الشركة من العمليات الجارية ودون حساب النفقات الخاصة بالفائدة والناجمة عن هيكل رأس المال.
ج - هامش الربح الصافي	الأرباح بعد الضرائب / المبيعات	• تظهر الأرباح بعد الضرائب ما إذا كانت أسعار المبيعات منخفضة نسبيا أو تكاليفها مرتفعة نسبيا أو الاثنين معا.
د - العائد على حقوق الملكية	الأرباح بعد الضرائب / إجمالي حقوق الملكية	• مقياس لمعدل العائد على استثمار حملة الأسهم

(1) سعد صادق بحري، مرجع سابق، ص284.

(2) نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التفكير الاستراتيجي**، مرجع سابق، ص ص 254-257.

تابع : جدول رقم (10): النسب المالية

النسبة	كيفية حسابها	ما لذي تظهره
هـ - المكاسب للسهم	الأرباح بعد الضرائب توزيعات الأسهم الممتازة / عدد الأسهم العادية	• تظهر المكاسب المتاحة للملاك لكل سهم من الأسهم العادية
2 - نسب السيولة		
أ - نسبة التداول	الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة	• مدى الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من خلال الأصول المتداولة
ب - نسبة السيولة السريعة	الأصول المتداولة المخزون / الخصوم المتداولة	• مقياس لمقدرة المؤسسة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل دون الاعتماد على بيع المخزون
ج - المخزون/ رأس المال العامل	المخزون / الأصول المتداولة الخصوم المتداولة	• مقياس للمدى الذي يكون فيه رأس المال العامل الخاص بالمؤسسة معطلا في شكل مخزون
3 - نسب الرفع :		
أ - نسبة الإقراض/ الأصول	إجمالي الأموال المقترضة / إجمالي الأصول	• مقياس للمدى الذي يمكن فيه استخدام الأموال المقترضة لتمويل عمليات المؤسسة
ب - نسبة الإقراض/ حقوق الملكية	إجمالي الأموال المقترضة / إجمالي حقوق الملكية	• مقياس للأموال التي يقدمها الدائنون بالمقارنة مع الأموال التي يقدمها للملاك
ج - نسبة الأقراض طويلة الأجل/ حقوق الملكية	الاقتراض طويل الأجل / إجمالي حقوق الملكية	• مقياس للتعرف على التوازن بين الأموال المقترضة وحق الملكية في الهيكل المالي للمؤسسة
د - نسبة تغطية الأرباح للفوائد	الأرباح قبل الفوائد والضرائب / الأعباء الكلية للفوائد	• مقياس للمدى الذي يمكن أن تنخفض فيه الأرباح دون أن تصبح المؤسسة غير قادرة على الوفاء بتكاليف الفائدة السنوية

النسبة	كيفية حسابها	ما لذي تظهره
ج - معدل تغطية الأعباء الثابتة	الأرباح قبل الفوائد والضرائب + الالتزامات الخاصة بالإيجار / الأعباء الكلية للفوائد + الالتزامات الخاصة بالإيجار	• مؤشر على مقدرة المؤسسة على الوفاء بكل أعباء الالتزامات الثابتة
4 - نسب النشاط		
أ- معدل دوران المخزون	المبيعات / مخزون البضاعة التامة	• مقياس للتعرف على ما إذا كان لدى المؤسسة مخزون زائد من السلع تامة الصنع أو لا وخاصة عند مقارنة المؤشر بمتوسطات الصناعة
ب - معدل دوران الأصول الثابتة	المبيعات / الأصول الثابت	• مقياس لمدى إنتاجية المبيعات ومعدل الانتفاع بالمصانع والمعدّات.
ج- معدل دوران إجمالي الأصول	المبيعات / إجمالي الأصول	• مقياس لمعدل الانتفاع بكل الأصول الثابتة داخل المؤسسة، وعندما تكون النسبة أقل من متوسط الصناعة فإن المؤسسة لا تستطيع تقديم حجم كاف من الأعمال في ظل حجم معين من الاستثمار في الأصول
هـ - معدل دوران الحسابات المدينة	المبيعات الآجلة السنوية / الحسابات المدينة	• مقياس لطول الفترة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتحصيل المبيعات على الحساب
5 - نسب أخرى		
أ- التوزيعات للسهم العادي	التوزيعات السنوية للسهم / السعر الجاري للسهم في السوق	• مقياس للعائد الذي يحققه الملاك في شكل توزيعات
ب - معدل التوزيعات المدفوعة	التوزيعات السنوية للسهم / المكاسب بعد الضريبة للسهم	• مؤشر لنسبة الأرباح المدفوعة كتوزيعات

تابع : جدول رقم (10): النسب المالية

النسبة	كيفية حسابها	ما لذي تظهره
ج - التدفق النقدي	الأرباح بعد الضريبة + الإهلاك / عدد الأسهم العادية المتداولة	• مقياس للأموال المقدرة التي تزيد عن المصاريف المتاحة للاستخدام من جانب المؤسسة
6 - نسب النمو		
أ- المبيعات	النمو في النسبة السنوية للمبيعات الكلية	• معدل نمو مبيعات المؤسسة
ب - الدخل	النمو في النسبة السنوية للأرباح	• نمو أرباح المؤسسة
ج - المكاسب/ السهم	النمو في النسبة السنوية لمكاسب السهم	• معدل نمو مكاسب السهم
د - التوزيعات للسهم	نمو النسبة السنوية لتوزيعات السهم	• معدل نمو توزيعات السهم
هـ - مؤشر السعر/ المكاسب	السعر السوقي للسهم / مكاسب السهم	• تتميز المؤسسات الأسرع نموا والأقل مخاطرة بوجود نسب مرتفعة من السعر/المكاسب

المصدر : نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ص 254-257.

إن ما قدمناه من نسب مالية ليس إلا بعضا من النسب أو المؤشرات المالية الشائع استخدامها بواسطة متخذي القرار، والتي تعينهم في الحكم أداء المؤسسة وتوقع هذا الأداء في المستقبل، بمعنى أن هناك نسبا مالية أخرى يمكن حسابها، كما أن بعض ما قدمناه قد يتم حسابه بطريقة أخرى مختلفة عن الطريقة التي استخدمناها، ولكن لابد من حساب عدد بسيط من هذه النسب الوصول إلى قرار محدد يتعلق بالمؤسسة، مع العلم بأن الأهم من حساب هذه النسب هو تفسير وتحليل هذه النسب.

إن تقييم هذه النسب إنما يسمح للمحلل المالي بتحديد أي من أجزاء النشاط يحتاج إلى مزيد من التحليل، كما أن التحليل المالي الفعال لا يعني

مجرد تفهم وتفسير كل نسبة مالية على حدة، و إنما يعني التفسير والتفهم العميق على مدى خبر وكفاءة المحلل في تحليل وتفسير القوائم المالية، فضلا عن تفهمه لطبيعة وخصائص النشاط الذي أعدت عنه القوائم المالية أصلا.

خلاصة الفصل الثالث:

تعد عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة واحدة من العمليات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، وحيث أن المؤسسة تكون في حالة تغيير مستمر فإن الإدارة تواجه قضية أساسية، وهي قضية تعديل اختياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها، والوسيلة الوحيدة التي تمكّن الإدارة من هذا التعديل هو قيامها بعملية تقييم الأداء. وتقييم الأداء الاستراتيجي يعد أحد المسؤوليات الأساسية لرجال الإدارة، وذلك بهدف المحافظة على كفاءة وفعالية المؤسسة، فمثل هذا التقييم هو الذي يوضح للإدارة ما إذا كانت الاختيارات الاستراتيجية قد أدت إلى حجم نتائج مماثل أو أكبر أو أقل من التوقعات التي اعتمد عليها الاختيار للاستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة.

وتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة يركز على عدة جوانب نذكر منها :

- تقييم درجة الاتساق في أهداف الاستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة مع الأهداف الأخرى
- تقييم لدرجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المؤسسة في الوصول إلى الاستراتيجيات التي تستخدمها.
- تقييم لمحتوى الاستراتيجية ذاتها.
- تقييم لقدرة المؤسسة على وضع اختياراتها الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي.
- تقييم للنتائج التي تتحقق للمؤسسة من وراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.

وعملية تقييم الأداء تتم باســـتخدام معايير ومؤشرات عديدة مالية وغير مالية، كمية ونوعية وغيرها، وأهمها معدل العائد على الاســـتثمار، ومقاييس القيمة المضافة، ومقاييس أصحاب المصالح وكذلك استخدام القياس المرجعي والتحليل المالي لتقيم أداء المؤسسة، وهناك طرق وأساليب أخرى كثيرة يمكن استخدامها لتقييم الأداء الاستراتيجي ومن بينها أسلوب المراجعة الاستراتيجية والتي سنتناولها في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

المراجعة الاستراتيجية أداة لتقييم الأداء

الفصل الرابع

المراجعة الاستراتيجية أداة لتقييم الأداء

تمهيد:

لقد كان من نتائج كبر حجم المؤسسات، وتعدد أوجه نشاطها، أن أصبحت إدارة المؤسسة غير قادرة على التعرف على نواحي القصور والمعوقات التي تواجه التنفيذ، وتحليل نتائج الأداء الفعلي لسياسات المؤسسة. ومن ثم فقد نبعت الحاجة إلى إيجاد أداة لمعاونة الإدارة في هذا المجال، وجعلها أكثر كفاءة وفعالية في استخدام الموارد المتاحة.

ولقد تم تطوير دور المراجعة من حماية أصول المؤسسة من الضياع والسرقة إلى تقديم خدمات للإدارة عن طريق فحص وتقييم أوجه النشاط المختلفة للمؤسسة، والمساعدة في تحقيق الوفورات الاقتصادية وتجنب الضياع والإسراف في استخدام الموارد.

بعد ذلك ظهرت الحاجة إلى إيجاد أداة جديدة مستقلة تعمل على خدمة الإدارة وترشيد قراراتها، وتستخدم كوسيلة لقياس كفاءة وفعالية الوظيفة الإدارية في جميع المجالات وهذه الأداة هي المراجعة الإدارية، وتستند هذه الأخيرة إلى استعراض مجموعة من الأسئلة التي تشكل الأساس لإجراء تحليل معمق لإحدى مجالات النشاط الهامة في المؤسسة.

ومع اتجاه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى التعقيد بسبب كبر حجم المؤسسات، وتعقد أنشطتها، ظهرت الحاجة إلى إطار إرشادي أو قائمة مراجعة

شاملة تساعد المسيرين على تجميع البيانات الضرورية ليس من البيئة الداخلية فقط، ولكن من البيئة الخارجية أيضا، لأغراض التحليل الاستراتيجي وتنمية البدائل الاستراتيجية، والبرامج اللازمة لعملية التنفيذ، وتسمى قائمة المراجعة هذه بالمراجعة الاستراتيجية، والتي تعدّ شكلا من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمؤسسة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية المراجعة، أهدافها، أنواعها، مفهوم المراجعة الاستراتيجية، خصائصها ومكوناتها.

المبحث الأول: ماهية المراجعة

تعتـــبر المراجعة أحد فروع المعرفة وعلم من العلوم الإنســـانية، كما تعد مهنة مســـتقلة بذاتها تتطلب نوعا من التعليـــم المتخصص والتدريب المنظم وثقـــة الجمهور في خدماتهـــا، وقد توافرت للمراجعة كل هـــذه المقومات منذ زمن بعيد، وحتى وقتنا الحاضر، بل ومـــن المتوقع أن تزداد ثقة الجمهور بصفة عامة، ومستخدمي القوائم المالية وتقارير المراجعين بصفة خاصة في خدمات المراجعة مســـتقبلا، لأن مهنة المراجعة تطور نفسها بصفة مستمرة، وصادقة تواكب التطورات في بيئة عمل المؤسسات.[1]

وتســـتهدف المراجعة بصفة عامة، العمل كأداة من أدوات الرقابة، سواء الرقابة الخارجية من جانب أصحاب المصلحة في المؤسســـة وخاصة الملاك، أو رقابة الإدارة نفسها على عمليات ووظائف وأقسام المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف المراجعة

هناك عدة تعاريف قدمت للمراجعة وسنحاول تقديم أهمها :

تعرف المراجعـــة على أنها «اختبار تقني صارم وبناء بأســـلوب من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسســـة، وعلى مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظـــروف، وعلى مدى احترام القواعـــد والقوانين والمبادئ المحاســـبية المعمول بها، في الصورة الصادقة على الموجودات وفي الوضعية المالية ونتائج المؤسسة»[2].

وتعرف المراجعة على أنها «فحص أنظمة الرقابة والبيانات والمســـتندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمؤسســـة فحصا انتقاديا منظما، بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لتلك المؤسسة

---

(1) عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، **أصول المراجعة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص 3.

(2) LIONNEL C et GERARD.V, Audit et contrôle interne (aspects financiers, Opération et stratégiques), 4ème édition, Dalloze, Paris, 1992, P17.

في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصويرها لنتائج أعمالها من ربح أو خسارة عن تلك الفترة»[1].

وعرّفت منظمة العمل الفرنسية المراجعة على أنها «طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقل، استنادا على معايير التقييم، وتقرير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم»[2].

ومن التعاريف الشاملة للمراجعة ما وضعته إحدى لجان جمعية المحاسبة الأمريكية بأن المراجعة هي:[3] «عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعة، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية».

ويتضمن هذا التعريف عدّة نقاط ذات أهمية وهي:

1 - المراجعة عملية منتظمة: ويعني ذلك أن العملية تعتمد على تخطيط مسبق متمثل في برنامج موضوع لعملية المراجعة كما أنها عملية دورية.

2 - ضرورة الحصول على القرائن وتقييمها بطريقة موضوعية؛ ويمثل ذلك جوهر عملية المراجعة نظرا لتعدد هذه القرائن وتنوع المعايير المستخدمة لتقييمها.

3 - مدى مسايرة العناصر محل الدراسة للمعايير الموضوعة؛ ويتضح أن المراجعة تشتمل على إبداء رأي أو إصدار حكم، ومن ثم فإنه من الضروري وضع مجموعة من المعايير التي تستخدم كأساس للتقييم وإصدار الحكم الشخصي.

4 - إيصال نتائج الفحص والدراسة إلى الأطراف المعنية ومن ثم فإن المراجعة

(1) خالد أمين، **علم تدقيق الحسابات (الناحية النظرية)**، مطبعة الاتحاد، عمّان، 1980، ص10.
(2) LIONNEL.C et GERRARD. V, Opcit, P22.
(3) محمد سمير الصبان، **نظرية المراجعة وآليات التطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص06.

تمثل موضوع من مواضيع الاتصال، فنتيجة الفحص والدراسة يتم إيصالها إلى من يهمه الأمر، في شكل تقرير يتضمن الرأي الفني المحايد للمراجع.

ونخلص مما سبق إلى أن المراجعة تمثل عملية فحص لمجموعة من المعلومات، تقوم على الاستقصاء بهدف التحقق من سلامة القوائم المالية، وذلك وفقا لمجموعة من المعايير الموضوعة، تعكس احتياجات مستخدمي تلك القوائم، مع ضرورة إيصال هذا الرأي للأطراف المعنية، لمعاونتها في الحكم على مدى جودة ونوعية هذه المعلومات، وتحديد مدى الاعتماد على تلك القوائم.

المطلب الثاني: أنواع المراجعة

هناك أنواع متعددة للمراجعة تمّ تقسيمها حسب عدة أسس مع مراعاة استخدام أكثر من أساس في آن واحد، وسنتناول في هذا العنصر هذه التقسيمات والأنواع باختصار دون التفصيل فيها.

أولا- من حيث القائم بعملية المراجعة:

يمكن تقسيم المراجعة من حيث القائم بالمراجعة إلى نوعين أساسيين هما:[1]

1 - **المراجعة الخارجية**: وهي المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة، حيث يكون مستقلا عن إدارتها، لإبداء الرأي الفني المحايد عن مدى سلامة تمثيل القوائم المالية الختامية لنتائج الأعمال خلال فترة مالية معينة، والمركز المالي في نهاية تلك الفترة.

2 - **المراجعة الداخلية**: وهذه المراجعة تنبع من داخل المؤسسة بهدف خدمة الإدارة في مجال قياس كفاءة أنظمة الرقابة المطبقة على أنشطة المؤسسة المختلفة.

ثانيا- من حيث الالتزام القانوني:

تقسم المراجعة من حيث الالتزام القانوني إلى نوعين:[2]

(1) محمد سمير الصبان، مرجع سابق، ص 30.

(2) أحمد محمد نور، **مراقبة الحسابات**، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 1987، ص 18.

1- **المراجعـــة الإلزامية**: وهي المراجعة التي يحتـــم القانون القيام بها، حيث تلتزم المؤسسة بضرورة تعيين مراجع خارجي لمراجعة حساباتها، واعتماد القوائم المالية الختامية لها، ومن ثم يترتب على عدم القيام بتلك المراجعة وقوع مخالفات قد تعرضها إلى عقوبات محددة.

2- **المراجعة الاختيارية**: وهي المراجعة التي تتمّ دون إلزام قانوني يحتم القيام بها.

ثالثا- من حيث مجال أو نطاق المراجعة:

تقسم المراجعة من حيث مجال أو نطاق المراجعة إلى نوعين هما:[1]

1 - **المراجعة الكاملة**: وهي التي تخـــول للمراجع إطار غير محدد للعمل الذي يؤديه، ولا تضع الإدارة أو الجهـــة التي تعين المراجع أية قيود على نطاق أو مجال عمل المراجع.

2 - **المراجعة الجزئية**: وهي المراجعة التي تتضمن وضع القيود على نطاق أو مجال المراجعة، بحيث يقتصر عمل المراجع على بعض العمليات دون غيرها.

رابعا- من حيث مدى الفحص أو حجم الاختبارات:

يمكن تقســـيم المراجعة من زاوية مدى الفحص الذي يقوم به المراجع إلى نوعين:[2]

1 - **المراجعة الشاملة (التفصيلية)** : وتعني المراجعة الشاملة أن يقوم المراجع بمراجعة جميع القيود والدفاتر والســـجلات والحسابات والمستندات، أي أن يقوم بمراجعة جميع المفردات محل الفحص.

2 - **المراجعـــة الاختبارية** : وفي هذه الحالة يقـــوم المراجع بمراجعة جزء من الـــكل، حيث يقوم باختبار عدد من المفـــردات (عيّنة) لكي تخضع لعملية

---

(1) محمد سمير الصبان، مرجع سابق، ص 34.

(2) محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات (الإطار النظري والممارسة التطبيقية)**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2003، ص 34.

الفحص مع مراعاة ضرورة تعميم نتائج هذا الفحص على مجموعة المفردات التي تم اختيار هذا الجزء منها (المجتمع).

خامسا- من حيث توقيت عملية المراجعة:

تقسم المراجعة من حيث توقيت عملية المراجعة والفحص إلى نوعين:[1]

1 - **المراجعة النهائية**: وتتميز هذه المراجعة بأنها تتم بعد انتهاء السنة المالية وإعداد الحسابات والقوائم المالية الختامية.

2 - **المراجعة المستمرة**: وفي هذه الحالة تتم عمليات الفحص وإجراء الاختبارات على مدار السنة المالية للمؤسسة، وعادة ما يتم ذلك بطريقة منتظمة، وفق برنامج زمني محدد مسبقا، مع ضرورة إجراء مراجعة أخرى بعد إقفال الدفاتر في نهاية السنة المالية للتحقق من التسويات الضرورية لإعداد القوائم المالية الختامية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنواع أخرى من المراجعة مثل المراجعة الاجتماعية والتي تعرف على أنها «تقييم منظم ورشيد للمضمون الاجتماعي للبرامج والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وإعداد تقرير عن نتائج ذلك التقييم للأطراف المعنية داخل المجتمع»[2].

وهناك أيضا المراجعة الإدارية والمراجعة الاستراتيجية وسنتطرق إليهما في المبحث الثاني.

المطلب الثالث: أهداف المراجعة

لقد تطورت أهداف المراجعة من حقبة زمنية لأخرى نتيجة للتطور الذي عرفته المؤسسة من جهة، ونتيجة لتعدد الأطراف المستعملة للمعلومات والبيانات من جهة أخرى، ولذلك سنورد الأهداف المتوخاة من المراجعة في النقاط التالية:[3]

(1) محمد سمير الصبان وعبد الله عبد العظيم هلال، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص52.

(2) محمد سمير الصبان، مرجع سابق، ص 436.

(3) لبيب عوض ومحمد الفيومي محمد، **أصول المراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص ص 88-90.

أولا- الوجود والتحقق:

يسعى المراجع في المؤسسة الاقتصادية إلى التأكد من أن جميع الأصول والخصوم وجميع العناصر الواردة في الميزانية، وفي القوائم المالية الختامية موجودة فعلا، حيث أن المعلومات الناتجة من نظام المعلومات المحاسبية مثلا يقر بالنسبة للمخزون السلعي مبلغ معين عند تاريخ محدد وكمية معينة، فيسعى المراجع إلى التحقق من هذه المعلومات خلال الجرد الفعلي أو المادي للمخزونات.

ثانيا- الملكية والمديونية:

وفي هذا العنصر تعمل المراجعة على التأكد من أن كل عناصر الأصول هي ملك للمؤسسة، والخصوم التزام عليها، فالوحدات المتواجدة في الاستثمارات أو المخزونات أو الحقوق هي حق شرعي لها، والديون هي مستحقة فعلا لأطراف أخرى، فالمراجعة بذلك تعمل على تأكيد صدق وحقيقة المعلومات والبيانات الناتجة عن نظام المعلومات المولد لها، والتي تقدم إلى أطراف عدة سواء داخلية أو خارجية.

ثالثا- الشمول والكمال:

بما أن الشمول هو من بين أهم الخصائص الواجب توافرها في المعلومة بات من الضروري على نظام المعلومات توليد معلومات معبّرة وشاملة على كل الأحداث التي تمت، من خلال احتواء هذه المعلومة المقدمة على المعطيات الأساسية التي تمد بصلة إلى الحدث. وبغية الوصول إلى الشمولية ينبغي التأكد من دقة وصحة البيانات والمعلومات المثبتة بالدفاتر والسجلات من جهة، ومن جهة أخرى العمل على تجهيز هذه البيانات بشكل يسمح بتوفير معلومات شاملة ومعبّرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة، والذي يعدّ من أهم أهداف المراجعة وهذا لإعطاء المصداقية لمخرجات نظام المعلومات في المؤسسة.

رابعا- التقييم والتخصيص:

تهدف المراجعة من خلال هذا العنصر إلى ضرورة تقييم الأحداث المحاسبية وفقا للطرق المعمول بها كطرق اهتلاك الاستثمارات أو إطفاء

المصاريف الإعدادية وتقييم المخزونات ثم تخصيص هذه العملية في الحسابات المعينة، وبانسجام مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما.

خامسا- العرض والإفصاح :

تسـعى الأطراف الطالبة للمعلومات والبيانـات الحصول على معلومات ذات مصداقيـة ومعبّرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسـة، من خلال إفصاح هذه الأخيرة على نظم معلومات قابلة للفحص من طرف المراجع ليثبت صحة الخطوات التي تمت داخل النظـام المولد لها من جهة، والتأكد من مصداقيتها من خلال التمثيل الحقيقي لوضع معين داخل المؤسسة من جهة أخرى.

سادسا- إبداء الرأي الفني:

يسعى المراجع من خلال المراجعة إلى إبداء رأي فني محايد حول المعلومات الناتجة عـن النظام المولد لها، لذلك ينبغي على هـذا الأخير وفي إطار ما تمليه المراجعة القيام بالفحص والتحقق من العناصر التالية :

1 - التحقق من الإجراءات والطرق المطبقة.

2 - التأكد من التسجيل السليم للعمليات.

3 - مراقبة عناصر الأصول والخصوم.

4 - محاولة كشف أنواع الغش والتلاعب والأخطاء.

5 - تقييم الأداء داخل النظام والمؤسسة ككل.

6 - تقييم الأهداف والخطط.

7 - تقييم الهيكل التنظيمي.

ومما سبق ذكره نسـتطيع أن نقول بأن المراجع يستطيع أن يبدي رأيا فنيا محايدا حول مدى الالتزام بتطبيق المبادئ المحاسـبية، وعن صدق ومصداقية وصراحة المعلومات الناتجة من نظم المعلومات داخل المؤسسة، وتعد الأهداف المرجوة من المراجعة هي إحدى الأهداف الكلية للمؤسسة.

المبحث الثاني: مفهوم المراجعة الإستراتيجية

تقترح المؤسسات الاستشارية ومجالس الإدارة والإداريون الممارسون استخدام المراجعة الإدارية لنشاطات المؤسسة، حيث توفر هذه المراجعة قائمة من الأسئلة في مجال ما، أو موضوع ما لتساعد في تحليل منظم لمختلف نشاطات هذه المؤسسة، وكوسيلة تشخيص لتحديد مناطق المشكلات وإبراز نقاط القوة والضعف.

ولإعطاء مفهوم واضح ودقيق للمراجعة الإستراتيجية لابد من تعريف المراجعة الإدارية وإبراز أهدافها.

المطلب الأول: تعريف المراجعة الإدارية وأهدافها

غالبا ما تستخدم المراجعة الإدارية لتحليل عميق في مجال معين ومهم للمؤسسة وذلك من خلال قائمة من الأسئلة ولكن من النادر أن تتضمن الاهتمام بأكثر من موضوع واحد أو مجال وظيفي واحد.

أولا- تعريف المراجعة الإدارية:

من التعاريف الشاملة للمراجعة الإدارة ما يلي : «المراجعة الإدارية أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفروعها أو أحد أقسامها، أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي نفسه، ويشتمل الفحص والاختبار الخطط الموضوعة بما تحققه من أهداف وطرق وأساليب تنفيذ العمليات واستخدام الموارد البشرية والمادية وذلك يقصد به ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور وما يترتب عليها من أخطاء في العناصر محل الفحص، ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة والتي يمكن القيام بها بشكل يساعد الإدارة على أداء مسؤولياتها بكفاءة وفعالية»[1].

من هذا التعريف يتضح أن طبيعة المراجعة الإدارية تتمثل في :

1 - عملية فحص وتحليل وتقييم ينصب على أداء الإدارة وليس على الدفاتر والسجلات أو التقارير والقوائم المالية، وتتميز هذه العملية بأنها بناءة

(1) محمد سمير الصبان، مرجع سابق، ص411.

بطبيعتهــا، وتطبق في مجالات متعددة خارج النــواحي المالية، ومن أمثلة هذه المجالات، مراجعة وتقييم الأهداف وطرق العمل وأساليب الرقابة.

2 - تهدف عملية الفحص والتحليل إلى ترشــيد قرارات الإدارة عن طريق بيان نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة، وبالكيفية التي تتناسب مع إمكانيات الإدارة وفي الوقت المناسب، كما أنها تسعى إلى إبداء الرأي في مدى كفاءة الإدارة في أداء وظائفها.

ثانيا- أهداف المراجعة الإدارية:

يتضح من التعريف السابق، بأن هناك عددا من الأهداف تسعى المراجعة الإدارية إلى تحقيقها ومن أهمها[1]:

1 - إبداء الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة (البشرية والماديــة) بأفضل طريقة ممكنة، وتمكنت مــن تحقيق أقصى النتائج على ضوء أهداف المؤسسة المحددة مسبقا، ويتضمن ذلك بطبيعة الحال إظهار نواحي الضعف وعدم الكفاءة في كافة الأنشطة والعمليات للقضاء عليها، وترشيد استخدام الموارد الاقتصادية للمؤسسة.

2 - مساعدة الإدارة على ترشــيد قرارتها، عن طريق اكتشاف أوجه القصور والمشــاكل والأخطاء التي يتعرض لها المشروع واقتراح وسائل التصحيح الملائمة، ثم إمداد الإدارة بهذه المعلومات لغرض مســاعدتها في تحسين كفاءة إنجازاتها في المستقبل.

3 - تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة.

4 - البحث عن الاختناقــات والمعوقات في العمليات التشــغيلية وتحليلها وإظهار الأسباب التي أدت إليها واقتراح طرق التصحيح المناسبة.

5 - مســاعدة الإدارة في إنجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار وتقييم أنظمة الرقابة المستخدمة.

---

(1) محمد سمير الصبان، مرجع سابق، ص412.

6 - تقديم العون للإدارة من خلال تحديد النواحي غير الضرورية فيما تزاوله المؤسســة من أنشــطة، والتي إذا ما تمّ الاســتغناء عنها، قد يحقق وفر في التكاليف وزيادة في الإيرادات.

وتجدر الإشارة إلى أن المراجعة الإدارية يمكن أن يقوم بها مراجع خارجي يتمتع بالاســتقلال الكامل عن إدارة المؤسســة أو مراجع داخلي أو عن طريق تعاون بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي للقيام بالمراجعة الإدارية.

المطلب الثاني: المراجعة الاستراتيجية

نظــرا لأهمية الإدارة الاســتراتيجية في المؤسســات الاقتصادية وقصور المراجعة الإدارية في تقديم تقييم شــامل للأداء الاســتراتيجي لهذه المؤسسات نبعت الحاجة إلى إيجاد مفهوم جديد للمراجعة بغرض الوصول إلى تقييم شامل ومنظم للأداء الاســتراتيجي ويتماشى مع الهدف الذي يسعى لتحقيقه، ونوعية البيانــات والمعلومات التي يتعامل معها، وقد أطلــق على هذا المفهوم الجديد المراجعة الاستراتيجية.

أولا- ماهية المراجعة الاستراتيجية:

تعد المراجعة الاســتراتيجية شكلا من أشــكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمؤسسة، وبالمقارنة بالمراجعة الإدارية التي تتسم بقدر مرتفع من التخصص فإن المراجعة الاستراتيجية تتناول مراجعة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعمليات الاختيار والتنفيذ الاســتراتيجي بالإضافة إلى عمليات التقييم والرقابة. ومن ثمّ فإنها تغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القــرارات، ويتكون هذا الإطار كما ســبق أن ذكرنا في الفصل الأول من ثماني خطوات أو مداخل وهي[1] :

1 - تقييم الأداء الحالي للمؤسسة من حيث :

أ - العائد على الاستثمار، الربحية، المبيعات وغيرها.

(1) طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص 77.

ب - الرسالة، الأهداف، السياسات والاستراتيجيات الحالية.

2 - فحص وتقييم المسيرين الاستراتيجيين :

أ - مجلس الإدارة

ب - الإدارة العليا

3 - فحص ومراجعة البيئة الخارجية للتعرف على تلك العوامل الاستراتيجية التي قد تمثل مصدرا محتملا للفرص أو التهديدات.

4 - فحص ومراجعة عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة لتحديد العوامل الاستراتيجية التي تمثل مصدرا للقوة أو الضعف.

5 - تحليل العوامل الاستراتيجية بغرض :

أ - تحديد مجالات القصور والمشكلات.

ب - مراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها عند الضرورة.

6 - توليد وتقييم واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الناتج عن الخطوة السابقة.

7 - تنفيذ الاستراتيجيات المختارة عن طريق البرامج والموازنات والإجراءات.

8 - تقييم الاستراتيجيات المنفذة من خلال أنظمة المعلومات المرتدّة والرقابة على الأنشطة لضمان عدم انحرافها عن الخطط.

والمراجعة الاستراتيجية هي عملية فحص ودراسة لاستراتيجية المؤسسة ككل أو استراتيجيات وحدات النشاط المختلفة داخلها، بغرض تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتّبعة من قبل المؤسسة، وما يرتبط بها من استثمارات رأسمالية قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا»[1].

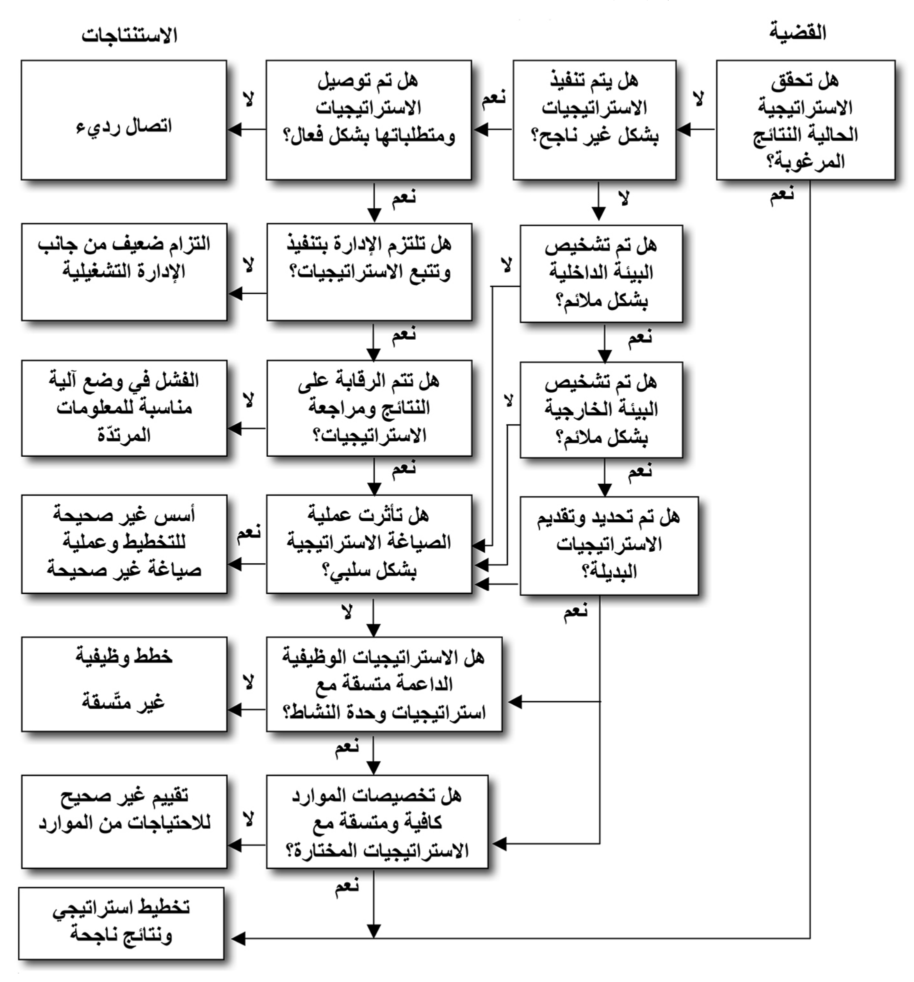
وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تأخذ طابعها العملي من خلال المراجعة الاستراتيجية، فالمراجعة تقدم نظرة متكاملة للإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي، وهي تصف ليس فقط كيفية وضع الأهداف أو الاستراتيجيات

(1) نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي**، مرجع سابق، ص 251.

أو السياسات باعتبارها قرارات طويلة الأجل، ولكن كذلك كيفية تنفيذها وتقييمها وتحقيق الرقابة عليها بواسطة البرامج والموازنات والإجراءات.

والمراجعة الاستراتيجية بذلك تمكّن الفرد من تحقيق فهمًا أعمق للارتباط والاعتماد المتبادل بين الأنشطة الوظيفية المختلفة، وكذلك الطريقة التي يساهم بها كل نشاط في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.

والشكل رقم (32) يمثل عملية مختصرة للمراجعة الاستراتيجية:



المصدر : نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 253.

ثانيا- خصائص المراجعة الاستراتيجية:

من خلال التعاريف السابقة للمراجعة الإستراتيجية يتضح أن هناك أربعة خصائص أساسية تتمثل في ما يلي[1]:

1- **الشمولية**: والمقصود بها أن المراجعة الإستراتيجية يجب أن تغطي جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية، دون التركيز على عملية واحدة أو مرحلة واحدة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، لأن هذه العمليات مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض، بهدف تحقيق الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسة، وبالتالي فوجود أي خلل في أي عملية أو مرحلة سوف يؤثر على الأداء الفعلي للعمليات أو المراحل الأخرى ومن هنا تظهر أهمية المراجعة الإستراتيجية الشاملة لكل عمليات الإدارة الإستراتيجية.

2- **الانتظامية**: والمقصود بها أن تتم المراجعة الإستراتيجية بشكل متسلسل ومنظم بما يضمن تغطية جميع العمليات والأنشطة الإستراتيجية، وتتضمن تشخيصا للمشكلات الرئيسية في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ثم وضع خطة عمل تصحيحية تتضمن اقتراحات طويلة وقصيرة الأجل لتحسين فعالية الخيار الإستراتيجي.

3- **الاستقلالية**: والمقصود بها أن المراجعة الإستراتيجية يجب أن تتم بواسطة مراجع خارجي أو بواسطة مراجع داخلي يتمتع باستقلالية كاملة عن سلطات مسير المؤسسة، وذلك ضمانا لزيادة فعالية نظام المراجعة الإستراتيجية.

4- **الدورية**: والمقصود بذلك أن المراجعة الإستراتيجية يجب أن تتم على أساس دوري، بدلا من إجرائها عندما تواجه المؤسسة أزمات أو مشكلات معينة، وهذه المراجعة الدورية أمر ضروري لتحقيق فعالية الإستراتيجية.

ثالثا- الأطراف المشاركة في المراجعة الإستراتيجية:

يشارك في المراجعة الإستراتيجية الرئيس التنفيذي للمؤسسة، ومجلس الإدارة والإدارة العليا، والإدارات القائمة على وحدات النشاط المختلفة بالمؤسسة، والمسؤولين عن مراكز الربحية، والقائمين بالتخطيط.

---

(1) توفيق محمد عبد المحسن، **التسويق و تحديات التجارة الإلكترونية**، دار الفكر العربي و دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص395.

وقــد يتم الاســتعانة باستشــاريين خارجيين كرجال البنــوك التجارية والاستثمارية، مستشارون قانونيون، استشاريون في الإدارة، ومتخصصون في الصناعة وغيرهم[1].

والجدول رقــم (11) يبين قائمة الأطراف الخارجية المشــاركة في عملية المراجعة الإستراتيجية وبعض إسهامات كل طرف من هذه الأطراف.

جدول رقم (11): الأطراف الخارجية المشاركة في المراجعة الإستراتيجية

الأطراف الخارجية	بعض الإسهامات
إستشاريون في الإدارة	• إجراء دراسات إستراتيجية. • تقديم نقد موضوعي لنتائج المراجعة الإستراتيجية. • تسهيل عملية توصيل الخطة إلى مجلس الإدارة.
إستشاريون في الصناعة	• تحليل العرض، الطلب، الاستهلاك واتجاهات الاستهلاك مستقبلا. • تقييم الموقف التنافسي.
رجــال البنوك التجارية	• و صف العقبات العملية أمام إمكانيات المؤسسة بشأن الرفع المالي. • تقدير مدة وأهداف و تكلفة الإقراض الجديد من البنوك.
رجــال بنوك الاستثمار	• تقييم العمليات الرأسمالية الحالية. • التوصية بالتوقيت المناسب لزيادة الرأس المال المستثمر. • مقارنة الأداء المالي مع مجموعة منتقاة من المؤسسات المنافسة
مستشــارون قانونيون	• تلخيص الجوانب القانونية الرئيسية المؤثرة في المؤسسة. • تقييم التطورات التشريعية وأثرها على النشاط.

المصدر: **نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص251.**

وتجدر الإشــارة في الأخير إلى أن المراجعة الاســتراتيجية تعدّ أداة هامة ومفيدة لأولئك الأفراد الذين تتلخص مهامهم في تقييم الأداء الكلي للمؤسســة مثل مجلس الإدارة أو أعضاء فريق الإدارة العليا، أو لجنة المسيرين.

---

(1) نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التخطيط الإستراتيجي**، مرجع سابق، ص251.

المبحث الثالث: إطار عام للمراجعة الاستراتيجية

قائمة الأسئلة في المراجعة الاستراتيجية ليست قائمة نهائية ولكنها تطرح العديد من الأسئلة المطلوبة لتقييم الأداء الاستراتيجي لأي مؤسسة، ومن هنا يجب الاهتمام بأسئلة المراجعة الاستراتيجية لكونها مرشدا للتقييم والتحليل. وقد لا تكون بعض الأسئلة أو بعض المجالات ملائمة لمؤسسة معينة، أو في بعض الحالات الأخرى لا تكون الأسئلة كافية للقيام بتحليل كامل وعلى الرغم من هذا فإنه يمكن تجزئة كل سؤال في مجال معين للمراجعة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأسئلة الإضافية والفرعية.

وفي هذا المبحث سنحاول وضع إطار عام للمراجعة الاستراتيجية تتوازى قائمة الأسئلة فيه مع مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تطرقنا إليها في الفصل الأول.

المطلب الأول: مراجعة الصياغة الاستراتيجية

تشمل الصياغة الاستراتيجية على تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية، تحديد الأهداف والغايات، دراية البيئة الداخلية، دراسة البيئة الخارجية والاختيار الاستراتيجي. ولكي تراجع الصياغة الاستراتيجية يجب الإجابة على مجموعة من الأسئلة المرتبطة بكل خطوة من خطواتها.

أولا- مراجعة الرسالة والرؤية الاستراتيجية:

وتتم مراجعة الرسالة والرؤية من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة أهمها:

1 - هل للمؤسسة رسالة ورؤية استراتيجية؟

2 - هل هذه الرسالة مصاغة صياغة جيدة ومكتوبة؟

3 - هل تعرف حالة المؤسسة ووضعها الراهن؟

4 - هل تمتاز بالوضوح والبساطة ودقة التعبير؟

5 - هل هي واقعية وموضوعية؟

6 - هل تظهر الحالة التي تأمل أن تكون عليها المؤسسة مستقبلا؟
7 - هل هي محددة بدرجة تكفي لتمييز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات؟
8 - هل تترجم الأهداف العامة والأهداف التشغيلية للمؤسسة؟
9 - هل تحظى بالقبول والتأييد من أعضاء المؤسسة؟
10 - هل توضح فلسفة المؤسسة ودستورها في أداء أعمالها؟
11 - هـــل تأكد أن وجود المؤسســـة لخدمة عملائها وتعظيـــم منافع أعضائها وبيئتها والمجتمع ككل؟
12 - هل تؤكد التناسق والانسجام والترابط الموضوعي بين إمكانيات وقدرات المؤسسة مع أهدافها واستراتيجياتها؟
13 - هل تؤكد التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع؟
14 - هل تعزز آلية المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة؟
15 - هل ترتبط بقيم ومعتقدات المؤسسة؟
16 - هل تصف كيفية تحقيق النتائج؟
17 - هل تحقق القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة؟

ثانيا- مراجعة الأهداف والغايات:

يمكن مراجعة الأهداف والغايـــات من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة:

1 - هل أهداف المؤسسة محددة وواضحة؟
2 - هل تلقى هذه الأهداف قبول جميع أعضاء المؤسسة؟
3 - هل هي قابلة للقياس؟
4 - هل تتصف هذه الأهداف بالمرونة؟
5 - هل تتناسب مع رسالة المؤسسة ورؤيتها؟
6 - هل هي قابلة للتحقيق؟

7 - هل تحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية؟

8 - هل تدعم الموقف التنافسي للمؤسسة؟

9 - هل تحسن من المركز المالي للمؤسسة؟

10 - هل يمكن تنفيذها في الأوقات والأزمنة المناسبة؟

11 - هل تحقق التكامل والترابط بين مصالح الأفراد؟

12 - هل توضح أسلوب ومتطلبات تنفيذها بوضوح؟

ثالثا- مراجعة البيئة الداخلية:

مراجعة البيئة الداخلية تعني مراجعة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة والموارد المتاحة في المؤسسة.

1 - مراجعة الهيكل التنظيمي

وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة أهمها[1] :

أ - ما هو الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة؟

ب - هل الهيكل التنظيمي واضح وفعّال؟

ج - هل يعبّر عن هذا الهيكل بخريطة تنظيمية رسمية؟

د - هل تعكس الخريطة التنظيمية الهيكل الأنسب للمؤسسة؟

هـ - هل توضح الخريطة التنظيمية نطاقا مقبولا للإشراف؟

و - هل الوظائف الاستشارية تظهر في مكانها المناسب في الخريطة التنظيمية؟

ز - هل يقوم المسيرون بالتفويض الفعّال للسلطة؟

ح - هل يوجد توصيف مكتوب للوظائف؟ وهل يستفاد منه؟

ط - هل تملك المؤسسة وتستخدم مواصفات وحدود مكتوبة للوظائف؟

(1) محمد المحمدي الماضي، **السياسات الإدارية**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1998، ص 143.

2 - مراجعة الثقافة التنظيمية:

وذلك من خلال الإجابة عن عدة أسئلة أهمها:

أ - هل هناك ثقافة تنظيمية محددة بوضوح، مكونة من اعتقادات، توقعات وقيم مشتركة في المؤسسة؟

ب - هل تتوافق الثقافة التنظيمية مع الرسالة والرؤية الاستراتيجية؟

ج - هل تتوافق مع الأهداف والغايات والسياسات؟

د - هل الثقافة التنظيمية نقطة قوة أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة؟

هـ- هل هناك انسجام وتكامل بين عناصر الثقافة التنظيمية؟

و - هل تمتاز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بالمرونة؟

ز - هل تتكيف ثقافة المؤسسة مع مطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها؟

ح - هل تحدد الثقافة التنظيمية هوية المؤسسة؟

ط - هل توفر الأسس للتعاون والتكامل بين أعضاء المؤسسة؟

ي - هل تقوم بتوثيق الأساس لخدمة عملاء المؤسسة والحرص الدائم على كسب ثقتهم وإرضائهم؟

ك - هل تمثل الثقافة التنظيمية مرشدا لتفكير أعضاء المؤسسة، وضابط لسلوكهم؟

3 - مراجعة إمكانيات المؤسسة:

وتتمثل أهم إمكانيات المؤسسة كما أوضحنا سابقا في الموارد التسويقية، الموارد المالية، الموارد البشرية، موارد البحث والتطوير وأنظمة المعلومات.

أ - مراجعة الموارد التسويقية:

وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة أهمها:

- ما هي الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج التسويقية الحالية للمؤسسة؟

- هل هي محددة أو يستدل عليها من الأداء والميزانيات؟
- هل تتوافق مع رسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة؟
- هل تستخدم المؤسسة أفضل الأساليب للتنبؤ بالسوق والمبيعات؟
- هل تعتبر إجراءات المتابعة مناسبة بدرجة تسمح بضمان تحقيق وإنجاز الأهداف السنوية؟
- هل تقوم الإدارة بتحليل ربحية المنتجات والأسواق والمناطق وقنوات التوزيع بصورة دورية ومنتظمة؟
- هل يتم تحليل وفحص تكاليف التسويق دوريا؟
- هل تقوم المؤسسة بعمل بحث ودراسة مناسبة قبل الدخول في استثمار أفكار جديدة؟
- ما هي ربحية المنتجات، الأسواق، قنوات التوزيع المختلفة في المؤسسة؟
- هل يعاني أي نشاط تسويقي من تحمل تكاليف مرتفعة؟ وهل يمكن اتخاذ إجراءات تخفيض التكاليف بالنسبة له؟
- ما هي أهداف خط المنتجات؟ وهل تعتبر هذه الأهداف جيّدة؟
- ما هي المنتجات التي يجب حذفها؟ وما هي المنتجات التي يجب إضافتها؟
- ما هي أهداف وإجراءات وسياسات واستراتيجيات التسعير؟
- إلى أي مدى تعتبر سياسات التسعير متناسبة مع احتياجات الموزعين، والتجار، والموردين والقواعد الحكومية؟
- ما هي أهداف واستراتيجيات التوزيع؟
- إلى أي مدى يعتبر أعضاء القنوات التوزيعية ذوي كفاءة؟
- ما هي أهداف وظيفة الترويج بالمؤسسة؟ وهل تعتبر هذه الأهداف واضحة وجيّدة؟
- هل ما ينفق على الإعلان يعتبر بالقدر المناسب؟ وكيف تحدد ميزانية الإعلان؟

- هل تختار إدارة المؤسسة وسائل الإعلان بصورة جيّدة؟
- هل ميزانية تنشيط المبيعات تعدّ مناسبة؟
- هـــل هناك ميزانية كافية للنشر؟ وهـــل العاملون بالعلاقات العامة على درجة من الخلق والابتكار والكفاءة؟
- ما هي أهداف القوة البيعية للمؤسسة؟ وهل هي أهداف جيدة؟
- هل يعتبر حجم هذه القوة مناسبا لإنجاز هذه الأهداف؟
- كيف يمكن مقارنة القوة البيعية بالمؤسسة بالقوة البيعية للمنافسين؟
- ما هو دور إداري التسويق في عملية الإدارة الاستراتيجية؟

ب - مراجعة الموارد المالية:

إن الأداة الأساســـية لمراجعة الموارد المالية في المؤسسة تتلخص في أدوات التحليل المالي التي سبق الإشارة إليها، حيث أنه من خلال حسابها ومقارنتها على فترات زمنية متتالية أو مع متوسط الصناعة يمكن الوقوف على أهم نقاط القوة والضعف، ويمكن لنا أن نراجع أهم الجوانب من خلال قائمة الأسئلة التالية[1] :

- ما هي المعايير التي تم وضعها لقياس الأداء المالي للمؤسسة؟
- هل يؤدي التحليل المالي إلى اكتشاف بعض البنود المالية التي تبدو أعلى أو أقل من اللازم؟
- هل الخطط المالية للأقســـام التابعة للمؤسسة تتماشى مع الخطط المالية العامة للمؤسسة ككل؟
- هل يتم اســـتخدام التقديـــرات الخاصة بالتدفقـــات النقدية في القيام بالتخطيط لأنشطة المؤسسة؟
- هل يتم إعداد التقارير المالية بشـــكل ملائم وبصورة دورية وفي الوقت المناسب؟ وهل يتم الاستفادة من هذه التقارير؟

(1) - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 153.

- ما هو موقف كل من نسب الربحية، نسب السيولة ونسب التشغيل بالنسبة للمؤسسة مقارنة بنفس النسب على مستوى الصناعة ككل؟ أو بالنسبة للسنوات السابقة بالنسبة لنفس المؤسسة؟ أو التوقعات والتنبؤات التي تم وضعها مسبقا؟
- هل ينبغي إعطاء اهتمام أكبر بموضوع الرقابة على المخزون؟ وعلى أوراق القبض؟
- هل زيادة المبيعات تعبّر عن زيادة في حجمها أم نتيجة عامل التضخم؟
- ما هي طريقة حساب الاهتلاك المستخدمة في المؤسسة؟ وهل هذه الطريقة تساعد على تحديد قيم الأصول بصورة صحيحة؟
- هل طرق التقييم الخاصة بالمخزونات المستخدمة في المؤسسة تساعد على تقديم رؤية واقعية لقيم المخزون؟

ج - مراجعة الإنتاج والعمليات:

بصفة عامة هناك عدد من التساؤلات الهامة التي ينبغي الإجابة عليها عند القيام بتقييم نشاط الإنتاج والعمليات بالمؤسسة وأهم هذه التساؤلات ما يلي[1] :

- هل العمليات مصمّمة بصورة جيدة؟
- هل يجب على المؤسسة أن تتكامل إلى الخلف أو إلى الأمام؟
- هل تعتبر تكنولوجيا العمليات المستخدمة ملائمة؟
- هل يتم إنتاج السلعة حسب الطلب، أم الإنتاج المستمر؟
- هل يمكن التنبؤ بانتظام بحجم الطلب الكلي للسلعة أو الخدمة؟
- هل يعتبر موقع المصانع والمخازن مناسبا؟
- وهل يوجد العدد الكافي من كل منهم؟

(1) محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق، ص 191.

- هـل يتم تحديد التكاليف الإجمالية والعمـل على تخفيضها إلى أقل حد ممكن؟
- هل تم إعداد استراتيجيات للتعامل مع الطلب غير المنتظم؟
- هل يوجد نظام فعّال وكفء لمراقبة الإنتاج والمخزون؟
- هل تم تحديد مستويات التخزين المختلفة بعناية ودقة؟
- هل تم تحديد الأحجام المناسبة لعمليات الإنتاج؟
- هل تم عمل دراسة للوقت لجميع وظائف العمليات؟
- هل تم تصميم وظائف الإنتاج بكفاءة وفعّالية؟
- هل تعتبر المعايير الإنتاجية معقولة وواضحة وفعّالة؟
- هل تم وضع سياسات موضوعية وواضحة وفعّالة؟
- هل يوجد نظام فعّال وكفء لمراقبة الجودة؟
- هل تم تحديد وتقييم تكاليف مراقبة الجودة؟

د - مراجعة الموارد البشرية:

وذلك من خلال الإجابة على قائمة من الأسئلة أهمها :

- هل يعمل لدى المؤسسة أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلا جيّدا؟
- هل هناك نظام لتأهيل وتدريب الأفراد في المؤسسة؟
- هل معدل دوران الأفراد عاليا؟ وإن كان كذلك فلماذا؟
- هل السياسات الخاصة بالتعامل مع الأفراد هي سياسات واضحة وعادية؟
- هل يشـعر الأفراد بدرجة عالية من الولاء للمؤسسـة؟ أم يشعرون بأنه مجرد عمل يقومون به؟
- هل توجد لدى العاملين ثقة في إدارة المؤسسة؟
- هل يستطيع الأفراد إشباع وتحقيق أهدافهم في الوقت الذي يعملون فيه على تحقيق أهداف المؤسسة؟

- هل كل الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية كالاختيار والتعيين والترقية وغيرها تتماشى مع قوانين العمل؟
- هل يتم تحديد التوقعات المطلوبة من وظيفة؟ وهل يتم نقل هذه التوقعات إلى العاملين في كل وظيفة؟
- هل ترى المؤسسة أن الموارد البشرية العاملة بها هي أحد الأصول الهامة؟
- هل تضع المؤسسة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مقدما؟ وإذا كان ذلك يحدث فكيف يتم القيام بهذه التنبؤات؟ وهل يشارك كل مدير وظيفي في تحديد الاحتياجات أم أنها توضع بواسطة مدير الأفراد وحده؟
- هل يتم تقييم الأداء للأفراد بصورة منتظمة؟ وهل تؤخذ نتائج التقييم كأساس لتحديد الأجور، الحوافز والترقية؟
- هل تقوم الإدارة بإخطار العاملين بأية توجهات مستقبلية للمؤسسة؟
- هل تقوم بإشراكهم في حل بعض المشاكل المحتملة نتيجة هذه التوجهات الجديدة؟

هـ- مراجعة موارد البحوث والتطوير:

وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة أهمها:

- هل المؤسسة على دراية بممارسات البحوث والتطوير في الصناعة الأساسية التي تنتمي إليها؟
- هل لدى المؤسسة الأفراد المطلوبة لإجراء البحوث والتطوير الناجحة؟
- هل لدى المؤسسة المعدات والتسهيلات اللازمة لإجراء هذه البحوث؟
- هل تمتلك المؤسسة تدفق المعلومات والموارد المطلوبة لتحقيق ذلك؟
- هل تقوم المؤسسة بعمل دراسة للموازنة بين تطوير وتحسين المنتجات من جهة وتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية من ناحية أخرى؟
- هل يوجد بالمؤسسة إدارة للبحوث والتطوير؟

- وهل تقوم بتخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لها؟
- هل تسعى المؤسسة لتكوين مصادر لأفكار المنتجات الجديدة لديها؟
- هل لدى المؤسسة استعداد لتحمل مخاطر الإنفاق على بحث لمدة طويلة دون الوصول إلى أفكار ذات قيمة تجارية؟
- هل لدى المؤسسة رأس المال اللازم للاستفادة من الاكتشافات الجديدة في وقتها؟
- هل درست المؤسسة إمكانية الاعتماد على الجهات البحثية الخارجية؟
- هل وضعت أهدافا وسياسات واضحة للبحوث والتطوير؟
- هل تفهم استراتيجيات منافسيها الرئيسيين البحثية؟
- هل يمكن للمؤسسة أن تفكر في إجراء بحوث مشتركة؟
- هل لدى المؤسسة استراتيجية شاملة للبحوث والتطوير؟

و - مراجعة أنظمة المعلومات:

وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة أهمها:

- هل للمؤسسة نظام للمعلومات؟
- ما هي أهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة الحالية في إدارة أنظمة المعلومات؟
- هل هي محددة بوضوح أم يمكن الاستدلال عليها من الميزانيات والأداء؟
- هل تتوافق ورسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة ومع البيئة الداخلية والخارجية؟
- ما مدى فعّالية أداء المؤسسة في إدارة أنظمة المعلومات؟
- هل هناك تنوع في مصادر المعلومات في المؤسسة؟
- هل للمؤسسة نظام للمعلومات الاستراتيجية؟

- هل يقدم هذا النظام معلومات استراتيجية شاملة وصحيحة ودقيقة؟
- هل يقدم هذا النظام كمية كافية من المعلومات الاستراتيجية؟
- وهل يقدم المعلومات في الوقت المناسب؟
- هل يمتاز هذا النظام بالمرونة؟
- ما هو دور مسير إدارة أنظمة المعلومات في عملية الإدارة الاستراتيجية؟

رابعا- مراجعة البيئة الخارجية:

من خلال مراجعة البيئة الخارجية نستطيع تحديد الفرص البيئية المتاحة والتهديدات المحتملة.

1 - مراجعة البيئة الخارجية العامة:

وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تتعلق بعوامل البيئة الخارجية العامة كما يلي :

أ - العوامل الاجتماعية:

حيث يركز القائم بعملية المراجعة على ما يلي:

- ما هي التطورات والاتجاهات الديمغرافية الرئيسية التي تمثل تهديدا أو فرصا بالنسبة للمؤسسة؟
- ما هي تصرفات أو ردود الفعل التي اتخذتها المؤسسة لمواجهة هذه التطورات والاتجاهات؟

ب - العوامل الاقتصادية:

حيث يهدف المراجع إلى التعرّف على ما يلي :

- ما هي أهم التطورات والاتجاهات الرئيسية في الدخل، الأسعار، الائتمان والادخار التي سيكون لها تأثير مباشر على المؤسسة؟
- ما هي التصرفات أو ردود الفعل التي اتخذتها المؤسسة لمواجهة هذه التطورات والاتجاهات؟

ج - العوامل الطبيعية:

هنا يحاول المراجع التعرّف على ما يلي:

- ما هو المستقبل المتوقع لتكلفة الموارد الطبيعية والطاقة وإمكانية الحصول عليها عندما تحتاج إليها المؤسسة؟
- ما هي اهتمامات الإدارة اتجاه الدور الذي يجب أن تقوم به المؤسسة من أجل حماية البيئة والموارد الطبيعية المتاحة فيها؟

د - العوامل التكنولوجية:

ويهدف هنا المراجع التعرّف على ما يلي:

- ما هي التغيرات الرئيسية المتوقع حدوثها في التطورات التكنولوجية بالنسبة للمنتج الذي تتعامل فيه المؤسسة؟
- ما هو موقف المؤسسة بالنسبة لهذه التطورات التكنولوجية؟

هـ- العوامل الثقافية:

وهنا يحاول المراجع الحصول على إجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي انطباعات الجمهور نحو المؤسسة والمنتجات التي تقدمها؟
- ما هي التغيرات التي تحدث في أنماط وسلوكيات المستهلك والتي لها تأثير مباشر على استراتيجية المؤسسة؟

و - العوامل السياسية والقانونية:

ويهدف المراجع هنا التعرّف على ما يلي:

- ما هي القوانين المقترحة والتي يمكن أن تؤثر على السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة؟
- ما هي أهم القرارات التي تأخذها الجهات المختلفة في الدولة والتي يجب ملاحظتها والتعرّف عليها؟

2- مراجعة البيئة الخارجية الخاصة :

وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تتعلق بعوامل البيئة الخارجية الخاصة كما يلي :

أ - الوضع التنافسي:

- من هم المنافسون الحاليون والمحتملون وكم عددهم؟
- ما هي استراتيجياتهم؟
- ما هو مركزهم المالي؟
- ما مدى جودة منتجاتهم؟ وما مدى اتساع خطوط منتجاتهم؟
- ما هي المواقع والفروع؟
- ما مدى فعالية توزيع المنتجات؟
- ما هي المزايا السعرية؟
- ما هي الطاقات الإنتاجية لديهم؟
- ما هي مزايا البحوث والتطوير؟
- ما مدى فعّالية الإعلان والترويج لديهم؟
- كيف هي الموارد البشرية لديهم؟
- ما هي سمعتهم أو الصورة الذهنية العامة لديهم؟

ب - العملاء :

- ما هي الأسس والمعايير التي يمكن استخدامها في تقسيم السوق إلى قطاعات؟
- من هو المشتري أو المستخدم للمنتوج أو الخدمة في الوقت الحالي؟
- من هم كبار المشترين؟ وما هي نسبة تعاملاتهم مع المؤسسة؟
- من هم المستهلكون المحتملون والذين لا يتعاملون في منتجات المؤسسة في الوقت الحالي؟ وإلى أي مدى يمكن تحديدهم والوصول إليهم؟
- ما هي الأهداف أو الإشباعات التي يبحث عنها المستهلك؟
- ما الذي يدفع المستهلك إلى استخدام وشراء منتجات المؤسسة؟

- ما هي الخصائص أو المزايا التي تتوافر في المنتج وتعتبر هامة بالنسبة للمستهلك؟
- هل يواجه العملاء مشكلات بالنسبة للمنتجات الحالية؟
- ما هي درجة رضا المستهلك عن السلع والخدمات التي يقوم بشرائها في الوقت الحالي؟
- ما هي أفضل بدائل إشباع هذه الاحتياجات إن وجدت؟

ج - الموردين:

- هل يعتبر المورد مميزا من حيث مستويات الجودة ومعايير الإنتاج؟
- ما هي القدرات التكنولوجية والمادية والإدارية التي يتمتع بها الموردون؟
- هل تعتبر أسعار الموردين تنافسية؟
- هل يقوم الموردون بتقديم خصومات كمية مناسبة؟
- ما هي قوة المساومة لدى الموردين؟

د - الممولين:

- هل تقوم مؤسسة التمويل بعمل تقييمات موضوعية للمؤسسة؟
- هل يقدر الممولون التعاملات السابقة الجيدة مع المؤسسة عند اتخاذهم لقرار التمويل وتحديد حجم الائتمان الممنوح؟
- هل تتوافق شروط المقرضين مع أهداف الربحية للمؤسسة؟
- هل يقدر الممولون رأس المال العامل والرفع المالي للمؤسسة؟
- ما مدى استعداد مؤسسات التمويل لتمويل المؤسسة عند الحاجة؟

هـ- الحكومة:

- ما هي التغيرات المحتملة في التشريعات الحكومية؟
- ما هو تأثيرها المتوقع عند حدوثها؟
- ما هي التغيرات الضريبية أو الحوافز الأخرى والتي يمكن أن يكون لها تأثير على الاستراتيجية؟

و - نقابات العمال:

- ما هو دور نقابة العمال في المؤسسة؟
- وما هو تأثيرها على أداء المؤسسة؟
- وهل تمثل تهديدا للمؤسسة أو توفر لها فرصا؟
- ما هو تأثير العلاقات التعاقدية في المؤسسة؟
- هل لنقابة العمال قوة سياسية؟

خامسا- مراجعة العوامل الاستراتيجية:

يمكن مراجعة العوامل الاستراتيجية من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة التالية:

1 - ما هي العوامل الداخلية الأساسية التي تؤثر بقوة على أداء المؤسسة الحالي وفي المستقبل؟

2 - ما هي العوامل الخارجية الأساسية التي تؤثر بقوة على أداء المؤسسة الحالي وفي المستقبل؟

3 - ما هي المشكلات قصيرة المدى التي تواجهها المؤسسة؟

4 - ما هي المشكلات طويلة المدى التي تواجهها المؤسسة؟

5 - هل رسالة المؤسسة والأهداف الحالية ملائمة في ضوء العوامل الاستراتيجية الحساسة والمشكلات؟

6 - هل يجب تغيير الرسالة والأهداف؟ وكيف؟

7 - في حالة التغيير ما هو أثر ذلك على المؤسسة؟

سادسا- مراجعة البدائل الاستراتيجية:

وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة أهمها :

1 - هل يمكن تحقيق الأهداف الحالية أو المعدلة من خلال الاستراتيجية المطبقة الآن؟

2 - ما هي البدائل الاستراتيجية المتاحة التي تتوافر للمؤسسة؟

3 - هل من الأفضل إتباع استراتيجيات الاستقرار أو النمو أو الانكماش أو مزيج من هذه الاستراتيجيات؟

4 - ما هي فوائد ومضار كل من الاستراتيجيات السابقة؟

5 - ما هو البديل الاستراتيجي الأفضل؟

6 - هل تحل هذه الاستراتيجية المشكلات طويلة المدى بشكل كاف؟

7 - هل تحل هذه الاستراتيجية المشكلات قصيرة المدى بشكل كاف؟

8 - هل تأخذ هذه الاستراتيجية في الحسبان العوامل الاستراتيجية الأساسية؟

المطلب الثاني: مراجعة التنفيذ الاستراتيجي

تتم مراجعة التنفيذ الاستراتيجي من خلال مراجعة كل من السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات وذلك بالإجابة على مجموعة من التساؤلات أهمها :

1 - ما هي السياسات التي يجب وضعها أو تعديلها لتؤدي إلى تنفيذ فعّال للاستراتيجية؟

2 - هل هذه السياسات واضحة ومفهومة لكل أعضاء المؤسسة؟

3 - هل هذه السياسات تنسق بين الأهداف وتصرفات المسيرين؟

4 - هل تحدد هذه السياسات ما يجب عمله بدقة وتفصيل؟

5 - هل تصف هذه السياسات القواعد الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية؟

6 - هل تساعد هذه السياسات على توجيه نشاطات المؤسسة في الاتجاه الاستراتيجي الجديد؟

7 - ما هو نوع البرامج التي يجب وضعها لعملية التنفيذ الاستراتيجي؟

8 - من يقوم بوضع هذه البرامج؟

9 - من هو المسؤول عن تنفيذ هذه البرامج؟

10 - ما هي متطلبات عملية التنفيذ الاستراتيجي من الموارد المالية؟

11 - ما هي متطلبات عملية التنفيذ الاستراتيجي من الموارد البشرية؟

12 - ما هي متطلبات عملية التنفيذ الاستراتيجي من الموارد المادية؟

13 - ما هي متطلبات عملية التنفيذ الاستراتيجي من نظم المعلومات؟

14 - ما هي الأساليب والأدوات اللازمة للتنفيذ؟

15 - ما هي المراحل والإجراءات التفصيلية للتنفيذ؟

16 - هل هذه الإجراءات محددة بدقة ووضوح؟

17 - من هم الأطراف ذوي العلاقة بعملية التنفيذ الاستراتيجي؟

18 - ما هو توقيت وزمان التنفيذ؟

المطلب الثالث: مراجعة الرقابة الاستراتيجية

وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة أهمها :

1 - هل نظام المعلومات الحالي قادر على توفير مراجعة كافية للنتائج بخصوص تنفيذ النشاطات والأداء؟

2 - هل يمكن تحديد نتائج الأداء من خلال المجال، الوحدة، المشروع والوظيفة؟

3 - هل تأتي المعلومات في وقتها المناسب؟

4 - هل هناك مقاييس رقابة للتأكد من الالتزام بالخطة الاستراتيجية؟

5 - هل تستخدم المستويات والمقاييس الملائمة؟

6 - هل نظام المكافآت قادر على التعرف على الأداء الجيد ومكافأته؟

7 - هل تملك المؤسسة نظاما جيدا للرقابة المالية؟

8 - هل تملك المؤسسة نظاما جيدا للرقابة على التسويق والمبيعات؟

9 - هل تملك المؤسسة نظاما جيدا للرقابة على الإنتاج؟

10 - هل تملك المؤسسة نظاما جيدا للرقابة على التكاليف؟

11 - هل توجد معايير واضحة للإنتاجية في جميع إدارات المؤسسة؟

12 - هل هناك تحديد منتظم ومستمر للانحرافات الإيجابية أو السلبية التي تظهرها عملية الرقابة؟

13 - هل يتم اتخاذ إجراءات عاجلة وفورية لإصلاح الانحرافات السلبية؟

14 - هل تتميز جميع أنظمة الرقابة في المؤسسة بالفورية والدقة والشمول؟

15 - هل يستخدم في المؤسسة مفهوم فريق الرقابة الاستراتيجية؟

16 - هل تشارك الإدارة العليا في تفسير مؤشرات الأداء الأساسية والتي تعبر عن حالة نجاح المؤسسة؟

17 - هل يتّصف نظام الرقابة الاستراتيجية بالمرونة؟

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن جوهر التفكير المنهجي يقتضي أن تكون أولى متطلبات ومقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج أن نتحقق من وجود إجابة إيجابية للأسئلة التالية[1]:

1 - هل وضعت إدارة المؤسسة أهدافها وتعرفت على ظروفها وإمكانياتها وفق مدخل علمي، منهجي، عملي وسليم؟

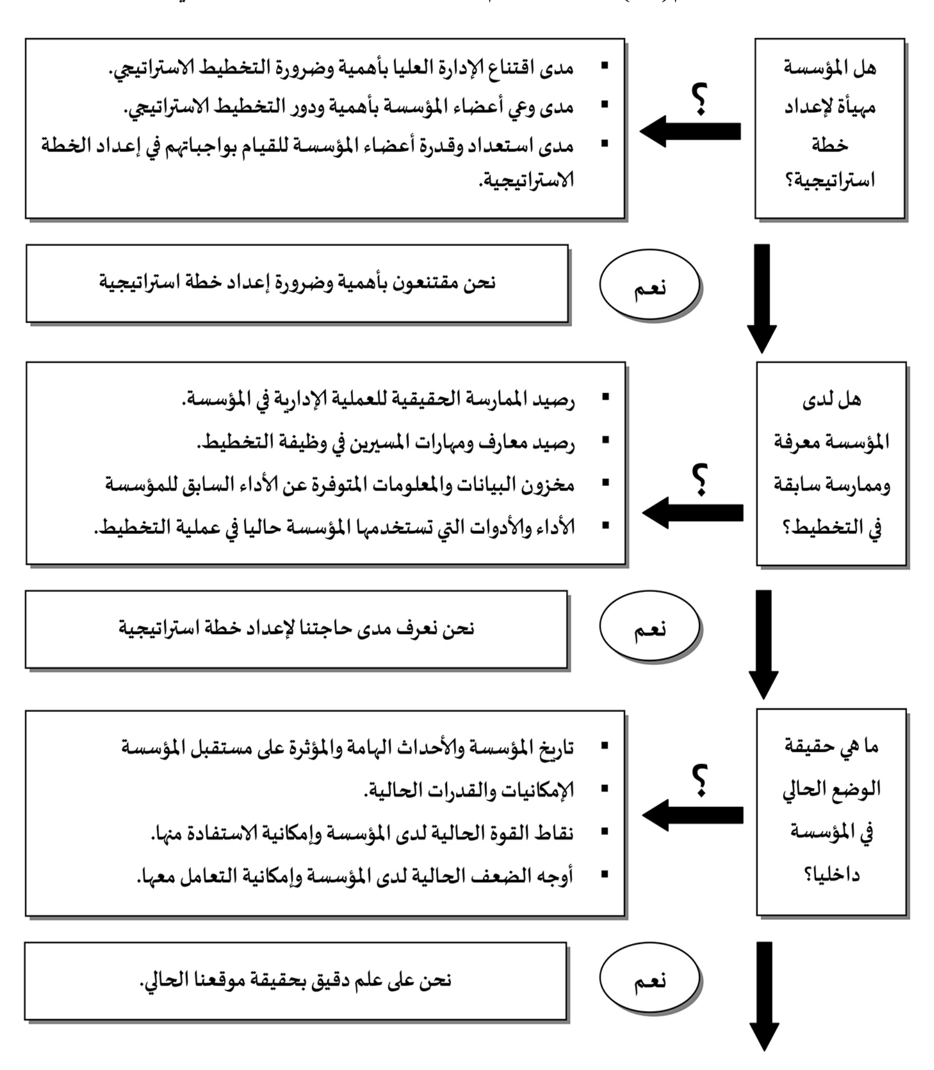
2 - هل يوجد توافق وتجانس واضح عن ما وصلت إليه من حقيقة وضعها، وما تريد أن تحققه، وما تم توفيره من متطلبات وتجهيزات؟

3 - هل إدارة المؤسسة على دراية كاملة عن مجالات واحتمالات القيود والتهديدات والصعوبات التي ستواجهها، وأنه تم التهيئة والتحضير للتعامل معها؟

(1) مصطفى محمود أبو بكر، **دليل المدير المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 94.

ولعلّ هذه التساؤلات وغيرها تؤكد حقيقة جوهرية مؤداها أن متطلبات التنفيذ السليم للخطة الاستراتيجية يتطلب مراجعة ما تم الانتهاء إليه، والتأكد من اكتماله ودقته وموضوعيته، ويتمثل ذلك في مراجعة الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي كما يوضحه الشكل (33).

شكل رقم(33): الإطار العام لمراجعة التخطيط الاستراتيجي



(بعـــده)

تابع : شكل رقم(33): الإطار العام لمراجعة التخطيط الاستراتيجي

ما هي حقيقة متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة؟ ←؟

- خصائص وأهداف الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- الممارسات الفعلية مع العملاء والموردين.
- العلاقات مع الأجهزة الحكومية.
- اتجاهات الثبات أو التغير في عناصر البيئة الخارجية.
- الفرص المتوفرة وإمكانية استثمارها.
- القيود أو التهديدات المحتملة وإمكانية التعامل معها.

نعم ← نحن على معرفة واضحة بواقع واتجاهات عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة

لماذا وجدت المؤسسة؟ ←؟

- الفئات والقطاعات التي تخدمها المؤسسة.
- الغايات والنتائج العامة التي تتطلع إليها المؤسسة.
- المكانة التي يتطلع إليها أصحاب المؤسسة.
- المستقبل الذي يأمل فيه أعضاء المؤسسة.
- الفلسفة التي يعمل من خلالها أعضاء المؤسسة.
- النقاط الجوهرية التي تميز المؤسسة عن غيرها.

نعم ← نحن على يقين أن مؤسستنا لها رسالة يجب أن تحققها.

ماذا تريد المؤسسة أن تكون؟ ←؟

- المركز التنافسي ودور المؤسسة في المجتمع.
- معدلات النمو المستهدفة في حجم وقيمة المبيعات.
- التوسع والتنويع الذي تخطط له المؤسسة.
- الحصة السوقية للمؤسسة في القطاعات المختلفة.
- مجالات الاستثمار ومصادر وتكلفة التمويل.
- التنظيم الإداري والموارد البشرية.

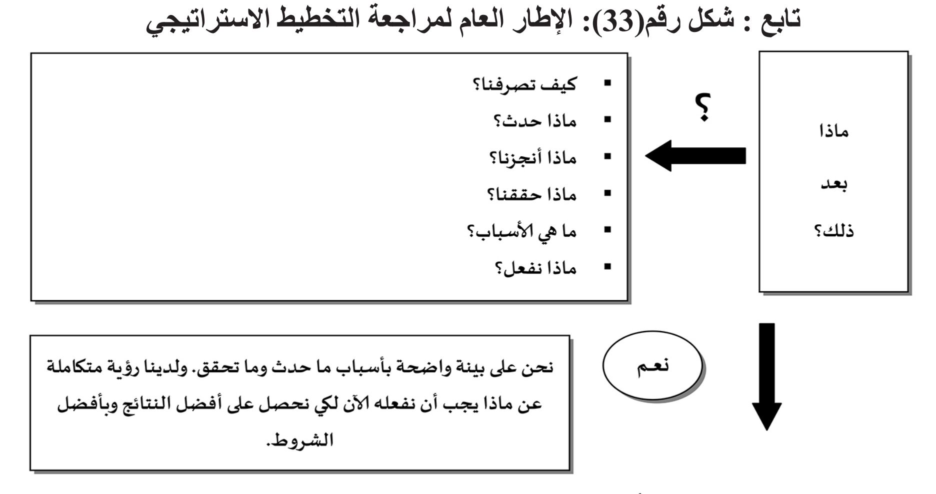
نعم ← نحن قمنا بتحديد أهدافنا التي نخطط لتحقيقها.

(بعـــده)


ما هي
اتجاهات تحرك
المؤسسة
إلى الأمام؟
؟
التفكير الاستراتيجي لقيادات ومسيري المؤسسة.
التصورات والمفاهيم والقيم لدى أعضاء المؤسسة.
المسارات الرئيسية العامة لتحرك المؤسسة في النشاطات والوظائف المختلفة.
البدائل الملائمة الممكنة أمام المؤسسة.
المزايا والمآخذ المرتبطة بالتحركات المتاحة أمام المؤسسة.
نعم
نحن لدينا الآن تصور متكامل واضح عن توجهاتنا العامة خلال المرحلة القادمة.
كيف تعمل
المؤسسة
خلال المرحلة
القادمة؟
؟
الأنشطة والأعمال المطلوبة.
الموارد والإمكانيات المطلوبة.
الأنظمة والسياسات والقواعد المطلوبة.
الأساليب والأدوات المطلوبة.
الجهات والأطراف المسؤولة وأدوارها وعلاقاتها.
نعم
نحن وضعنا الخطط والبرامج وحددنا الاحتياجات المطلوبة لبدء التنفيذ.
ماذا
تفعل
المؤسسة
الآن؟
؟
توفير الاحتياجات الفنية والمالية والإدارية لبدء التنفيذ.
التوجيه والتنسيق وتحقيق الترابط والتكامل.
الدعم والتعضيد والتعديل عند الحاجة.
توفير البيانات والمعلومات وتحليلها وإعداد تقاريرها.
الاجتماعات وورش العمل واتخاذ القرارات.
نعم
نحن الآن ننفذ ونتابع ونقيم كل شيء.

(بعــــده)

تابع : شكل رقم(33): الإطار العام لمراجعة التخطيط الاستراتيجي



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، مرجع سابق، ص ص 95-100.

خلاصة الفصل الرابع:

تمثل المراجعة عملية فحص لمجموعة من المعلومات، تقوم على الاستقصاء بهدف التحقق من سلامة القوائم المالية وإبداء رأي فني محايد مع ضرورة إيصال هذا الرأي إلى الأطراف المعنية.

وقد تطور دورها من حماية أصول المؤسسة من الضياع والسرقة، إلى تقديم خدمات للإدارة عن طريق فحص وتقييم أوجه النشاط المختلفة والمساهمة في تحقيق الوفورات الاقتصادية وتجنب الضياع والإسراف في استخدام الموارد، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى قائمة مراجعة شاملة تساعد المسيرين على تجميع المعلومات والبيانات ليس من البيئة الداخلية فقط، ولكن من البيئة الخارجية أيضا، وتسمى قائمة المراجعة هذه بالمراجعة الاستراتيجية.

والمراجعة الاستراتيجية هي عملية فحص ودراسة لاستراتيجية المؤسسة ككل، أو استراتيجيات وحدات النشاط المختلفة، ومن خصائصها أنها تتميز بالشمولية، التسلسل والانتظام، الاستقلالية وأنها دورية، ويشارك في إعدادها أطراف من دخل وخارج المؤسسة.

وتعد المراجعة الاستراتيجية أسلوبا فعالا لتقييم الأداء الاستراتيجي، حيث تساعد على التحليل الاستراتيجي وتنمية بدائل استراتيجية والبرامج اللازمة لعملية التنفيذ الاستراتيجي.


الخاتمة

تعد الإدارة الاستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، ومن أجل تنمية أو تكوين استراتيجية أو عدة استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، لابد من إتباع هذه الخطوات بصرف النظر عن حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وما إذا كانت تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح.

والإدارة الاستراتيجية هي مزيج من العلم والفن، يتمثل العلم في مجموعة المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المسير على تكييف تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المؤسسة التي يعمل بها.

والاستراتيجية هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، وهذا من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، ويشارك في وضع الاستراتيجية كل المسيرين في كل المستويات الإدارية. وتمر عملية إعداد الاستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل بدءًا بمرحلة صياغة الاستراتيجية وفيها يتم تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية، وكذا الأهداف والغايات، ودراسة كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية.

وتتطلب عملية الصياغة الاستراتيجية تجميع المعلومات وتحليلها، واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل الاستراتيجية، ويجب أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة، حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل، يحدد نوع النشاط الذي تركز عليه المؤسسة، وما تقدمه من منتجات وخدمات والأسواق التي تخدمها،

والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجرى، والموارد التي سوف تستخدم.

بعد مرحلة الصياغة تأتي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، وتتضمن ووضع وتحديد كلا من السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات وتخصيص وتوزيع الموارد المادية والبشرية، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي، وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات، ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

وأخيرا مرحلة التقييم والرقابة على الاستراتيجية حيث تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبهما مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تنفيذ الاستراتيجية، واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة الصياغة أو في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، وحتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها، تحتاج المؤسسة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتغيير بعض الأنظمة أو هياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة واحدة من العمليات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، وحيث أن المؤسسة تكون في حالة تغير مستمر، ومن هنا فإن الإدارة تواجه قضية أساسية وهي قضية تعديل اختياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها.

وبهـدف المحافظة على كفاءة وفعالية المؤسسـة فإن أحد المسـؤوليات الأساسـية لمسيري الإدارة هو تقييم الأداء، ويركز هذا الأخير على عدة جوانب من بينها :

- تقييـم لدرجة جـودة نظـام التحليـل الذي تسـتخدمه في الوصول إلى استراتيجياتها.
- تقييم لمحتوى الاستراتيجية ذاتها.
- تقييم لقدرة المؤسسـة على ووضع اختياراتها الاسـتراتيجية موضع التنفيذ الفعلي.
- تقييم للنتائـج التي تتحقق للمؤسسـة مـن وراء اسـتخدام اختياراتها الاستراتيجية.

وعملية تقييم الأداء تتم باستخدام معايير ومؤشرات عديدة، مالية وغير مالية، كمية ونوعية، وهناك طرق وأسـاليب أخرى كثيرة يمكن استخدامها لتقييم الأداء الاسـتراتيجي من بينها أسلوب المراجعة الاسـتراتيجية، والتي يحاول مـن خلالها المراجع البحث عن إجابات لمجموعة من الأسـئلة تخص صياغة الاسـتراتيجية، تنفيذها والرقابة عليهـا، ومن ثم فإنها تغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرارات.

وعملية اتخاذ القرارات الاسـتراتيجية تأخذ طابعهـا العملي من خلال المراجعة الاستراتيجية التي تقدم نظرة متكاملة للإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي، وهي تصف ليس فقط كيفية وضع الأهداف والاستراتيجيات باعتبارها قرارات طويلة الأجل، ولكن كذلك كيفية تنفيذها وتقييمها وتحقيق الرقابة عليها بواسطة البرامج والموازنات والإجراءات.

والمراجعة الاستراتيجية أسلوب فعال لتقييم الأداء الاستراتيجي لأنها تقدم تقييما متكاملا للموقف الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا من خلال البحث على إجابات للعديد من التساؤلات التي تخص جميع جوانب الإدارة الاستراتيجية. هذه الإجابات تتمثل في معلومات وبيانات تساعد المسيرين على معرفة المشكلات ومواطن الخلل ومعالجتها في وقتها المناسب.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أبو بكر مصطفى محمود، **دليل المدير المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
2. أبو بكر مصطفى محمود، **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
3. أبو علفة عصام الدين أمين، **التسويق (المبادئ والاستراتيجيات)**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
4. أبو قحف عبد السلام، **أساسيات التسويق**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
5. أبو قحف عبد السلام، **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. أبو قحف عبد السلام، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
7. أبو قحف عبد السلام، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، 1993.
8. أبو قحف عبد السلام، **مقدمة في الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
9. أبو قحف عبد السلام، **سياسات واستراتيجيات الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
10. إدريس ثابت عبد الرحمان، مرسي جمال الدين محمد، **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002.
11. أمين خالد، **علم تدقيق الحسابات (الناحية النظرية)**، مطبعة الاتحاد، عمّان، 1980.
12. باشا شريف، حامد أحمد عيسون، **تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية**، جمعية الاقتصاديين العراقيين، بغداد، مارس1983.
13. بحيري سعد صادق، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
14. البكري سونيا محمد، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، الدار الجامعية، مصر،2000.
15. بلوط حسن إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

16. جاكسون جورج وآخرون، **التنظيم (منظور كلي للإدارة)**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989

17. جبة طارق رشدي وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)**، الدار الجامعية، مصر، 2002.

18. جمعة السعيد فرحات، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض،2000.

19. جواد شوقي ناجي، **إدارة الأعمال (منظور كلي)**، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.

20. جواد شوقي ناجي، **إدارة الاستراتيج**، دار مكتبة الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2000.

21. جون. م. برايسون، **التخطيط الاستراتيجي (المؤسسات العامة وغير الربحية)**، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2003.

22. الهيتي خالد عبد الرحمان، **التنظيم الصناعي**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

23. هل شارلز، جوتر جاريث، **الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ لنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

24. وهيلين توماس وهنجر دافيد، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.

25. الزغبي حسن علي، **نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي)**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2005.

26. حريم حسين، **إدارة المنظمات**، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

27. حنفي عبد الغفار، رسمية قرياقص، **أساليب الإدارة وبيئة الأعمال**، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

28. حسبو هشام أحمد، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والمحاسبي**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980.

29. الحسيني فلاح حسن، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

30. الحسنية سليم، **مبادئ نظم المعلومات الإدارية**، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، 1998.

31. الطبلاوي نجوى عبد الله، **تأثير ثقافة المنظمة على فعالية المنظمة**، كلية التجارة، عين شمس، القاهرة، .1996

32. طرطار أحمد، **الترشـيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، رسالة ماجستير، د.م.ج، الجزائر، 1997.

33. طواهر محمد التهامي ومسـعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات (الإطار النظري والممارسة التطبيقية)**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2003

34. كمال نور الله، **وظائف القائد الإداري**، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، دمشق، 1992.

35. ماهر أحمـد، **الاختبارات واسـتخدامها في إدارة المـوارد البشريـة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003

36. ماهـر أحمد، **دليل المدير خطـوة بخطـوة في الإدارة الاسـتراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

37. ماهر أحمد وآخرون، **الإدارة (المبادئ والمهارات)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 2002.

38. الماضي محمد المحمدي، **السياسـات الإدارية**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1998.

39. محمود منال طلعت، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.

40. مصطفى أحمد سـيد، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، ط2، بدون دار النشر، القاهرة، 1999.

41. المرسي جمال الدين محمد وآخرون، **التفكير الاسـتراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

42. مرعي عبد الحـق ومرعي عطية، **محاسـبة التكاليف (نظم قيـاس التكلفة لأغراض التخطيط والرقابة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

43. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **الإدارة الاسـتراتيجية (لمواجهة تحديات القرن 21)**، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 1999.

44. نور أحمد محمد، **مراقبة الحسابات**، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 1987.

45. نور أحمد، **مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

46. السـيد إسـماعيل محمد، **الإدارة الاسـتراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، الدار الجامعية، 2000.

47. السيد مصطفى أحمد، **إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة-**، بدون دار نشر، 2000.
48. السيسي صلاح الدين حسن، **نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية**، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998.
49. السلمي علي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
50. العارف نادية، **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003.
51. العارف نادية، **الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000.
52. العارف نادية، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، ط2، الإبراهيمية، مصر، 2004/2003.
53. عبد الباقي صلاح، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000.
54. عبد الله عقيل جاسم، **تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)**، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمّان، 1999.
55. توفيق محمد عبد المحسن، **التسويق و تحديات التجارة الإلكترونية**، دار الفكر العربي و دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
56. العديلي ناصر محمد، **السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية ، 1995.
57. عدون ناصر دادي، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
58. عدون ناصر دادي، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
59. عدون ناصر دادي، **المحاسبة التحليلية دروس وتمارين**، ج1، دار المحمدية، الجزائر،1994.
60. العتيبي صبحي، **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2002.
61. عوض لبيب ومحمد محمد الفيومي، **أصول المراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
62. عوض محمد أحمد، **الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
63. الصبان محمد سمير، **نظرية المراجعة وآليات التطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003.

64. الصبان محمد سـمير وعبد الله عبد العظيم هلال، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

65. الصباغ عمار عبد الوهاب، **علم المعلومات**، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، 1998.

66. الصحن عبد الفتاح محمد وآخرون، **أصول المراجعة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000.

67. الصحن محمد فريد وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 2002.

68. الصحن محمد فريد، أبو قحف عبد السلام، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، دون طبعة، مصر، 1987.

69. القطامين أحمد، **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، دار مجدلاوي للنشر، عمّان، الأردن، 2002.

70. شريف علي، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

71. الشرقاوي علي، **إدارة الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)**، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.

72. ثابت زهير، **كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

73. خطاب عايدة سيد، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.

74. الخلف خالد يوسف، **الإنتاجية القياسية**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1984.

75. خليل نبيل مرسي، **دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.

76. خليل نبيل مرسي ، **استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد- تنفيذ- مراجعة)**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.

مقالات، رسائل ومحاضرات:

77. بوهزة محمد، **المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة**، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعّال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2005.

78. بوخمخم عبد الفتاح، **تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية**، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، 2002.

79. الحمـــودة أحمد بن حمادة، **تقييـــم الأداء الوظيفي**، دوريـــة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد2، معهد الإدارة العامة، الرياض، سبتمبر 1994.

80. مزهودة عبد المليك، **مقاربة الأداء بالاســـتراتيجية**، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمـــات والحكومات، كلية الحقوق والعلـــوم الاقتصادية،جامعة ورقلة، الجزائر، 1918مارس 2005.

81. مزهودة عبد المليك، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، ـ-مفهوم وتقييم -، في **مجلة العلوم** الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.

82. عماري عمار، **محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا**، تخصص الاستراتيجية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003.

83. علي رحال، **محاضرات مقدمة لطلبة الدراســـات العليا**، تخصص تســـيير عمومي،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003.

84. مداح عرايبي الحاج، **تطبيق التسيير الاستراتيجي**، رسالة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997.

85. عثمان حســـن عثمان، «**المؤسســـة الاقتصادية والمحيط : الأســـس النظرية و الآثار العملية**»، **مجلة** العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2001/12/16.

86. جوهرة محمد، **القيادة الإدارية وعلاقتهـــا بالإبداع**، في مطبوعات الملتقى الدولي حول " صنع القرار في المؤسســـة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المســـيلة، الجزائر، 14/05/أفريل 2009، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر، 2009.

87. الداوي الشـــيخ، **دراسة تحليلية للكفاءة في التســـيير**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 1994/1995.

88. خنشورة جمال، **تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد**، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة، الجزائر، 1987.

89. محمود عبد المجيد السيد عبد المجيد، **تأثير الثقافة على كفاءة البناء التنظيمي**، رسالة ماجستير،كلية التجارة، عين شمس، القاهرة، 1996.

90. يحياوي مفيدة، **تحســـين استعمال الطاقة الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 1999.

91. بن عنتر عبد الرحمان، **دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1995.

المراجع باللغة الأجنبية:

92. ABDELLAH BOUGHABA, Analyse et Evaluation de Projets, BERTI Edition, Paris, 1998.
93. GENEVIEVE LACONO, Gestion Des Ressources Humaines, Casbas, Alger, 2000.
94. HELFER P, KALIKA M ET ORONI J, Management (Strategie et Organisation), Vubert, 3ème éd, Paris, 2000.
95. JOHNSON G., H. SCHOLES, Management Strategic, Publi-Union, Paris, 2000.
96. KOENIG G., Management stratégique, éd. Nathan, Paris, 1996.
97. LIONNEL C et GERARD.V, Audit et Controle Interne (Aspects Financiers, Operation et Strategiques), 4ème édition, Dalloze, Paris, 1992.
98. MARTINET A.C., Stratégie, ed : Verbvert, Paris, 1983.
99. NOUR KHELIFATI, Introduction à l'Organisation et au Diagnostic d'Entreprise, Edition BERTI, Alger, 1988.
100. PORTER MICHAEL, Competitive Advantage of Nations, The Free Press, Newyork, 1990.
101. THEITART R.A., La Strategie d'Entreprise, ed : Ediscience, Paris, 1993.
102. THIBAUT J.P, le Diagnostic d'Entreprise Guide Pratique, Edition SEDIFOR, Paris, 1989.
103. THOMSON. A. And STRICKLAND. A. Stiategic Management, Irwin, McGraw-Hill, Boston, USA, 1998.
104. H.Mintzberg, structure et dynamique des organisation , les éditions d'organisations , paris, 1992,
105. P.A.Pontoizen, les hommes et le management, canola Édition, paris, France, 1994.
106. Jean Pierre Mercier, Mesure et développer les formances, les édition A Quebecor, Montréal, 2003.
107. Tom Peters et Robert Waterman, le prix d'excellence, les 8 leviers de la Performance, Edition Douod, Paris, 1999.
108. Paul Pinto, la performance durable –renawer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, édition Dunod, Paris, 2003.
109. Raymond Alain THietart, la dynamique de l'homme au travail , les éditions d'organisations, paris, 1977.
110. George.R.Terryet Stephan &G.Frankline, les Principes du management, Edition Economica , 8'eme edition, paris, 1985.
111. Learit .H, Managenial Psychology, 4ed, the university of Chicago, new press, 1978,
112. Jaques Aubert, les notion de compétence dans les déferentes disciplines, voir le site: http www.e-rh.org.

113.Duraud .Christophe , voir le sit: www.culture entreprise.fr, 13- 11- 2004
114.Robert .Katz, skills of an effective administrator , award business Review , sep – oct, 1974
115.Bernard Martory: contrôle de gestion sociale ,librairie vuibert, paris,1999.
116.Stephen.P.Robbins, organizational behaviour, 4thed, (usapreutice HALL International, usa, 1989 .
117.Brilman .Jean, les meilleurs pratiques du management au cœur des entreprises, 3eme édition, éditions d'organisations, paris, 2000.
118.Vasselear Michel, le pilotage d'entre prise des outils pour gerer la performance future, editionpubliuvion , paris, 1997
119.Jaque Orsini & Jean Pierre Helper, management stratégique, Vuibert 2eme édition, paris, 1994.
120.Grilles Bressy & Chrishan konkuyt , économie d'entreprise, édition sirey, paris, 1990.
121.Pierre Bergeron , la gestion moderne,- théorie et cas-, gaetanmorinediteur, quebec, 1993.
122.H.koutz&O'donnel , management -princips et méthodes de gestion-, édition , MacGraw Hill, Québec, 1980.
123.G.Bressy , économie d'entreprise, édition sirey, paris, 1990
124.M.KALIKA, Structures d'entreprises-Réalités, déterminants, performances-, édition economica, Paris, 1995.
125.Belanger & AL , GRH une approche globale et intégrée, édition gaetanmorin, 3eme impression, Quebec ,1984.
126.J.P.CHARLES, la performance sociale interne de la firme, revue française de gestion, N38 ,novembre, décembre, 1981.
127.K.zghal , « le prix tunisien du progrès social – entre un idée de la performance et une signification politico- administrative de la récompense, in la performance», tunisie, 2000.
128.A.C.Martinet, l'entreprise dans un monde en changement, édition du seuil-ouvrières, paris, 1992.
129.A.Establier, si nous parlions de le performance dans votre entreprise, édition Eyrolles, paris, 1988.
130.Marcel laflame, le management- approche systhemique, gaetanmorin éditeur, 3eme édition , canada, 1981.
131.Jacques lendrevie& Denis Lindou , marketing, édition dalloz, 6eme édition, paris, 2000.
132.Peter Drucker, l'efficacité objectif n° 01 des cadres, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, France, 1974
133.Abd elatif Kham Kham . la dynamique du contrôle de gestion, dunod ,Paris.1986.
134.François leroux. Introduction à l'économie de l'entreprise , 2eme édition

.imprimerie de lac-se-jean enr. 1980.

135.Gamela diamuan. performance de l'entreprise dans les pays en voie de développement -le rôle de la fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise , lauvrain.1982.

136.Dalloz, lexique de gestion .2eme édition. Imprimer en France jouve. Juin1989.

137.Paul Jubin, pilotage économique de l'entreprise, Maury-12-Maulin, Paris 1972..

138.Suzane, Marie Perrin, comprendre les mécanismes actuels de l'économie, imprimerie c.h.corle.1972.

139.Lamia Berrah , L'indicateur de performance-concepts et application, les Padués éditions, Paris, 2002.

140.Ecosip, Dialogues autour de la performance en entreprise, édition Harmattan, Paris, 1999.

141.LorrinoPhillipe, Comptes et récits de la performance, Edition d'organisation, Paris, 1996.

142.Castelnau Jacques et autres, le pilotage stratégique, édition d'organisations, Paris, 1999.

143.Peter Drucker, L'avenir du Management selon Drucker, éditions Village Mondial, Paris, 1999.

144.A.Burlaud, S. Yeglem, P Mykita, Dictionnaire de gestion, Édition Foucher, Paris, 1995,.

145.B.Doriath , Contrôle de gestion, Dunod, Paris, France, 1999.

146.G.Donnadieu, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, France, 1999.

147.- ANNE MARIE PERICELI et BRUNO SIRE, Performance et ressources humaines, Edition Economica, Paris, 1996.

148.pierre Voyer , la Perfornauce- situation Préseute et Perspective dàveuir- , Coufereuce à L'IGFIF ,5/12/2001.

149.A. HAMADOUCHE, Critères et Mesures de la Performance des Entreprises Publiques Industrielles dans les PVD, thèse doctorat , univ – d'Alger , Tomes 1 et 2, 1992.

150.Robert le Duff et al, Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, Paris, 1999.

151.J. L. Malo, l'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation, 1ère édition, France, 1986.

152.Humbert Hesca& Elisabeth Lessa, gestion de l'information, EditionLitec, paris, 1995.

153.B Collasse, la rentabilité de l'entreprise, DUNOD, 3eme Édition, paris, France, 2000.

154.J.Richard, Analyse Financière et audit des performances, LA VILLGUERIN, 2eme édition, paris, 1993.

155. S Robert ,le tableau de bord prospectif - un système de pilotage-, édition d’organisation, paris, 1994.
156. Doria Tremblay & Denis cornier, organisme à but non lucratif -pertinence du modèle comptable?,larevu économie et comptabilité , N° 197 , Décembre, IFEC, France , 1996.
157.R.G.Eccles, Le manifeste de l’évaluation des performances, Édition, paris, 1999.
158.Jaques Richard, L’AUDIT des performances de l’entreprise, édition villeguerin, 1989.
159.Marmuse Christian, POLITIQUE GENERALE - Langage, modèles et choix stratégique- édition économica, paris, 1992.
160..Frédéric&Pastré Olivier: du bon usage des indicateur, EVA et MVA, l’expansion management review ,N° 105, JUIN,2002.
161.S. Fourastié, la productivité, Press Universitaires de paris, France, 1952.
162.B.SANSAL, la mesure de la productivité dans l’entreprise office des publications universitaires, Alger, 1991.

